



**Hanna Nurkkala**

**SISÄISEN BRÄNDIYHTEISÖN MUODOSTUMISEN ELEMENTIT HAJAUTETUSSA  
ORGANISAATIOSSA**

Pro gradu-tutkielma

Markkinointi

Toukokuu 2021

Yksikkö Markkinoinnin, johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Hanna Nurkkala		Työn valvoja Saila Saraniemi	
Työn nimi Sisäisen brändiyhteisön muodostumisen elementit hajautetussa organisaatiossa			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Toukokuu 2021	Sivumäärä 73
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa teoreettinen malli, joka lisää ymmärrystä organisaation sisäisistä brändiyhteisöistä, mistä elementeistä se muodostuu sekä sitä vahvistavista tekijöistä. Tutkimuksessa otetaan huomioon hajautetun organisaation sisäisen brändiyhteisön erityispiirteet sekä käsitellään ohjelmistoalan brändäystä. Tutkimus vastaa tutkimuskysymykseen: ”Mistä elementeistä sisäinen brändiyhteisö muodostuu?”</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostetaan ohjelmistoalan brändin erityispiirteistä, B2B-yrityksen brändin yhteisluonnin, yrityksen brändi-identiteetin ja sisäisen brändäykseen liittyvien aikaisempien tutkimusten ja aineistojen pohjalta. Viitekehysten tarkoituksena on luoda ymmärrys sisäisen brändiyhteisön muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä hajautetussa organisaatiossa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa sisäisen brändäyksen keskusteluun syventäen organisaation sisäisen brändiyhteisön käsitettä, jota aiempi kirjallisuus ei ole tarkemmin määritellyt. Kirjallisuudessa on kuitenkin alustavasti tunnistettu niiden olemassaolo sekä merkitys sisäiselle brändäykselle. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastattelut toteutettiin ohjelmistoalalla toimivassa konsulttiyrityksessä, jonka työntekijät toimivat alihankkijoina asiakasyrityksissä projektimuotoisesti. Teemahaastattelut analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, joka mahdollistaa sen, että tutkimuksen keskiössä on aineisto.</p> <p>Tutkielman tulosten mukaan sisäisen brändiyhteisön muodostumisen elementit ovat <i>yrityksen brändi-identiteetti, ideologia ja kulttuuri</i>. Sisäistä brändiyhteisöä vahvistavat tekijät ovat <i>sisäinen viestintä, HR ja sisäinen johtaminen</i>. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan hajautettu organisaatiomalli luo omat erityispiirteensä sisäisen brändiyhteisön muodostumiselle ja antaa liikkeenjohdollisia ehdotuksia, joita yrityksen tulisi ottaa huomioon sisäisen brändiyhteisön muodostumisen tukemisessa.</p>			
Asiasanat Sisäinen brändiyhteisö, yrityksen brändi-identiteetti, B2B-yrityksen brändäys, sisäinen brändäys			
Muuta tietoa			

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen metodologia .....	10
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	10
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	12
<b>2</b>	<b>OHJELMISTOALAN B2B-YRITYKSEN BRÄNDÄYS.....</b>	<b>13</b>
2.1	Ohjelmistoalan brändäyksen erityispiirteet .....	13
2.2	Virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden rakentuminen .....	14
2.3	B2B-yrityksen brändin yhteisluonti .....	16
2.4	Yrityksen brändi-identiteetin muodostuminen .....	17
<b>3</b>	<b>SISÄISEN BRÄNDIYHTEISÖN MUODOSTUMINEN .....</b>	<b>20</b>
3.1	Sisäisen brändäyksen määritelmä .....	20
3.2	Sisäisen brändin osatekijät.....	22
3.3	Sisäiset brändiyhteisöt osana B2B-yrityksen brändin luontia.....	24
3.4	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä .....	26
<b>4</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>29</b>
4.1	Tutkimusstrategia .....	29
4.2	Aineiston keruu .....	29
4.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	32
<b>5</b>	<b>EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI .....</b>	<b>33</b>
5.1	Ohjelmistoalan yrityksen brändäyksen erityispiirteet .....	33
5.2	Sisäistä brändiyhteisöä vahvistavat tekijät.....	36
5.2.1	Sisäinen viestintä .....	36
5.2.2	Henkilöstöjohtaminen .....	38

5.2.3	Sisäisen brändin johtaminen .....	39
<b>5.3</b>	<b>Sisäisen brändiyhteisön erityispiirteet hajautetussa organisaatiossa..</b>	<b>41</b>
5.3.1	Monipaikkaisuus .....	42
5.3.2	Virtuaaliset kanavat .....	43
5.3.3	Sosiaalinen vuorovaikutus ja sen tukeminen .....	45
<b>5.4</b>	<b>Sisäisen brändiyhteisön elementit.....</b>	<b>47</b>
5.4.1	Yrityksen brändi-identiteetti .....	47
5.4.2	Ideologia .....	49
5.4.3	Kulttuuri.....	50
<b>5.5</b>	<b>Analyysin yhteenveto .....</b>	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>54</b>
<b>6.1</b>	<b>Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....</b>	<b>54</b>
<b>6.2</b>	<b>Teoreettinen kontribuutio .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3</b>	<b>Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....</b>	<b>62</b>
<b>6.4</b>	<b>Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....</b>	<b>64</b>
<b>6.5</b>	<b>Jatkotutkimusaiheita .....</b>	<b>65</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>66</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Viitekehys sisäisen brändiyhteisön muodostumisesta hajautetussa organisaatiossa. ....	27
--	----

Kuvio 2. Sisäisen brändiyhteisön muodostuminen hajautetussa organisaatiossa. ....	53
---	----

## TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien piirteet. ....	30
--	----

Taulukko 2. Yhteisön, brändiyhteisön ja sisäisen brändiyhteisön piirteet. ....	61
--	----

# 1 JOHDANTO

Tämän pro-gradu tutkielman tarkoituksena on rakentaa teoreettinen malli, joka lisää ymmärrystä organisaation sisäisistä brändiyhteisöistä, mistä elementeistä se muodostuu sekä sitä vahvistavista tekijöistä. Tutkimuksessa otetaan huomioon hajautetun organisaation sisäisen brändiyhteisön erityispiirteet sekä käsitellään ohjelmistoalan brändäystä. Yritysten sisäisten brändiyhteisöjen merkitys on tunnustettu nykyisessä kirjallisuudessa, mutta käsitteenä ei sitä ole määritelty. Tutkielman ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija aiheeseen, esitellään tutkimusaukko, tutkimuskysymykset sekä perustellaan aiheen valinta. Luvussa esitellään myös tutkimusmenetelmät, tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Brändikäsite on kokenut muutoksen viimeisen vuosikymmenen aikana. Tänä päivänä brändin hallintaa on ajateltava uudella tavalla. Brändiä ei omista ainoastaan organisaatio tai sen asiakkaat. Brändin arvo luodaan yhdessä organisaation sisällä sekä kohtaamisissa muiden sidosryhmien välillä. Käsitys yhteisluodusta brändistä heijastaa yleistä siirtymistä kohti suhde- ja verkostokeskeistä näkökulmaa markkinoinnin teorioissa ja käytännössä (Merz et al., 2009). Brändin arvo luodaan yhdessä usean eri sidosryhmän kesken. Brändit ovat yhteydessä asiakkaisiinsa useiden eri kumppaneidensa kautta. Näin ollen brändin arvoa eivät ole ainoastaan luomassa yrityksen työntekijät, vaan tässä osallistavassa lähestymistavassa eri kumppaneilla on roolinsa arvon luonnissa (Ind, 2014). Haasteena onkin vaikuttaa näihin sidosryhmiin ja yhdessä heidän kanssaan luoda vahva brändi (Saleem & Iglesias, 2016).

Organisaation brändin kannalta on tärkeää kehittää palveluja ja tuotteita, jotka erottavat organisaation tarjoaman kilpailijoista. Tämä erottautuminen tapahtuu brändilupauksen muodossa, joka annetaan ulkoisille sidosryhmille. Sisäinen sidosryhmä eli organisaation työntekijät lunastavat tämän lupauksen kohtaamisissa ulkoisen sidosryhmien kanssa. (Merz et al., 2009.) Brändin arvostus on rinnastettu sen luottamukseen. Lupauksen täytyy vastata odotuksia ja se tulee täyttää

johdonmukaisesti tai muuten brändin antamaa lupautta ei lunasteta. Onkin ratkaisevan tärkeää, että brändiin liitetty lupaus täytetään ja tämä on työntekijöiden vastuulla. Lupaus voidaan lunastaa joko suoraan kohtaamisissa ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden kanssa tai epäsuorasti kohtaamisissa muiden sidosryhmien kanssa. Brändit ovat perinteisesti nojanneet markkinointiin lupauksen lunastamisessa. Sanat eivät kuitenkaan enää tänä päivänä riitä, tekojen on puhuttava myös puolestaan. (Iglesias et al., 2013.)

Vahvan brändin luomiseen tarvitaan koko organisaation yhteisiä toimia. Sisäisen brändin avulla rakennetaan avoimuuskulttuuria, sitoutetaan työntekijöitä organisaatioon sekä sen visioon. Sisäistä brändäystä pidetään prosessina, jolla brändiä edistetään työntekijöille, sen avulla opetetaan brändin arvoja ja muutetaan siten työntekijöiden käsitystä ja käyttäytymistä (Vallaster & de Chernatony, 2006). Henkilöstön tyytyväisyys on tärkeässä roolissa, koska se luo osaltaan sitoutumista, kannatusta ja uskollisuutta brändiä kohtaan (Aurand et al., 2005). Tässä tutkimuksessa brändin käsitettä lähestytään yhteisluonnin näkökulmasta. Tänä päivänä brändin hallintaa on ajateltava uudesta näkökulmasta. Termi brändin yhteisluonti on osa 2010-luvulla vahvistunutta paradigmaa, joka kuvaa sidosryhmäkeskeistä ajattelutapaa brändin rakennusprosessista. Tämän näkökulman mukaan brändi ja sen rakenteet nähdään sosiaalisena prosessina, joka koostuu useista verkostoista ja vuorovaikutuksesta yrityksen ja eri sidosryhmien välillä. (Merz et al., 2009.)

Sisäinen brändäys rakentuu Saleemin ja Igleasin (2016) mukaan viidestä osasta, joista sisäinen brändiyhteisö on yksi. Sisäiset brändiyhteisöt muodostuvat organisaation sisällä ja ovat tärkeä voimavara yrityksen sisäisessä brändäyksessä. Brändiyhteisöt on tunnistettu B2C-markkinoiden yhteydessä, mutta B2B-markkinoilla ne jäävät vähäisemmällä tarkastelulle (Andersen, 2005). Sisäisen brändäyksen avulla sitoutetaan työntekijöitä yrityksen brändiin, viestitään brändistä sekä ohjataan henkilöstöä käyttäytymään brändin mukaisesti. (Punjaisri & Wilson, 2011.) Vahva sisäinen brändiyhteisö auttaa työntekijöitä tunnistamaan yrityksen brändiin liittyvän viestinnän, sitouttaa työntekijöitä yrityksen brändistrategioihin, tukee työntekijöiden vuorovaikutusta sekä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Devasagayam et al., 2010.)

Saleem & Iglesias (2016) tutkimuksessaan korostavat yrityksen sisäisen brändin merkitystä. Sisäisellä brändäyksellä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja tunteisiin brändiä kohtaan, jonka avulla positiivinen suhtautuminen brändistä välittyy asiakkaille (Davies et al., 2010). Voidaankin ajatella, että sisäisen brändäyksen avulla tuotetaan arvoa työntekijöille, jotka voivat tuottaa arvoa muille sidosryhmille (Manolis et al., 2001). Muutamissa viime aikaisissa sisäisen brändäyksen tutkimuksissa on esitetty sisäisen brändiyhteisön käsite, jonka on kerrottu lisäävän organisaation työntekijöiden uskollisuutta yritystä ja sen brändiä kohtaan. (Devasagayam et al., 2009; Saleem & Iglesias, 2016.) Sisäistä brändiyhteisöä ei käsitteenä ole nykyisessä kirjallisuudessa määritelty. Tästä muodostuu tutkimuksen aukko, jota lähdetään tutkielman avulla selvittämään. Sisäisten brändiyhteisöjen merkitys on nykyisessä kirjallisuudessa tunnistettu, mutta teoria aiheen ympäriltä puuttuu. Sisäinen markkinointi on tästä tutkimuksesta jätetty ulkopuolelle, koska tutkimuksella halutaan luoda uutta teoriaa yritysbrändäyksen puolelle.

Myös työelämä on käynyt läpi muutoksen, perinteisiksi koetut työnantaja-työntekijä suhteet ovat saaneet eri muotoja nyky-yhteiskunnassa ja roolit ovat päivittyneet. Ihmiset työskentelevät freelancereina, heillä voi olla useita eri työnantajia tai he voivat työskennellä alihankintaprojekteissa toisessa yrityksessä. Myös työpaikat ovat siirtyneet perinteisestä toimistoista etätöiden myötä virtuaalisiksi ja kaikki toiminta voi tapahtua verkossa. Brändiä tukevan työympäristön rakentaminen voi olla haasteellista tällaisissa tilanteissa.

Tässä tutkimuksessa paneudutaan ohjelmistoalalla työskentelevään pk-yritykseen. Yrityksen tarjooma keskittyy siihen, että työntekijät projektimuotoisesti toimivat alihankkijoina asiakasyrityksessä. Yrityksen työntekijät ovat oman osaamisalansa ammattilaisia. Heiltä löytyy niin ohjelmistosuunnittelun, suunnittelun kuin analytiikan kanssa työskenteleviä asiantuntijoita. Ohjelmistoalan palvelut eroavat huomattavasti muista liiketoiminta-alueista sen hallintorakenteen suhteen (Filiatrault & Lapierre, 1997). Tämä johtuu osittain hankkeiden luonteesta: ne ovat yleensä ainutlaatuisia kaikissa tilanteissa. Projektit ovat yksilöllisesti räätälöityjä, vaativat vahvaa asiantuntemusta sekä läheistä yhteistyötä asiakkaan ja muiden kumppaneiden kanssa. (Alvesson, 2004; Downey & Lucena, 2004.) Kaikki nämä piirteet vaikuttavat ohjelmistoalan yrityksen brändäykseen. Alalla on myös tyypillistä, että brändäykseen



ei käytetä resursseja. Investoinnit keskittyvät pitkälti teknologiseen kehitykseen. Vahvalla brändillä on merkitystä niin uusien asiakkaiden saamisessa kuin vanhojen asiakassuhteiden vahvistamisessa. (Ojasalo et al., 2008.)

Tämä tutkimus on monitieteellinen, jossa käytetään kirjallisuutta sekä markkinoinnin että organisaatiotutkimuksen puolelta. Sisäinen brändäys on perinteisesti yritysbränditutkimuksen kuuluvaa. Tutkimuksessa tutkitaan organisaation sisäisiä prosesseja, jonka kirjallisuus on organisaatiotutkimuksen puolelta. Virtuaalitiimin käsitettä ei aiemmin ole brändikeskustelussa tuotu esiin. Tämän hetkinen kirjallisuus keskittyy pitkälti yrityksen ulkoiseen brändäykseen. Tutkijat ymmärtävät brändäyksessä, kuinka brändi syntyy eri sidosryhmien välisessä vuoropuhelussa. Kuitenkin sisäinen brändäys jää tässä keskustelussa vähemmälle. Brändin lupaus lunastetaan eri sidosryhmien kohtaamisessa. Työntekijöiden on tällöin tärkeää olla tietoisia organisaationsa arvoista ja lupauksista, jotta he voivat nämä lupaukset lunastaa. Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että sisäisen brändäyksen käsitteellistämistä, sen ymmärtämistä tai määritelmää ei toistaiseksi ole vielä hyväksytty (Du Preez et al., 2015).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää miten organisaation sisäinen brändiyhteisö muodostuu. Tutkimus toteutetaan organisaatiossa, joka työskentelee virtuaalisesti. Toimialana on ohjelmistopalveluita tarjoava konsulttiyritys, jonka brändäyksessä on omat erityispiirteensä. Tämän tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tärkein tutkimuskysymys on:

*Mistä elementeistä sisäinen brändiyhteisö muodostuu?*

Pääkysymykseen vastaamiseksi esitetään myös seuraavat apukysymykset:

- 1) Mitä erityispiirteitä on hajautetun organisaation sisäisessä brändiyhteisössä?*
- 2) Miten voidaan vahvistaa hajautetun organisaation sisäistä brändiyhteisöä?*

Vastaus tutkimuskysymykseen rakentuu kahdessa vaiheessa. Ensin syvennyttään jo olemassa olevaan tutkimukseen pk-ohjelmistoyrityksen brändäyksen erityispiirteistä, virtuaalisesta työyhteisöstä, dynaamisesta brändi-identiteetistä, sisäisen brändin osista sekä sisäisistä brändiyhteisöistä. Näiden pohjalta rakennetaan teoreettinen malli, jota kehitetään empiirisellä tutkimuksella.

### **1.3 Tutkimuksen metodologia**

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, induktiivisella lähestymistavalla. Ilmiötä on tutkittu vähän, joten tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen aiheesta, ei mittaaminen tai yleistäminen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa asioiden syvällisen tarkastelun ja uuden teorian luomisen, toisin kuin kvantitatiivisissa menetelmissä, joissa pääpaino on mittaamisessa ja yleistämisessä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005.) Induktiivisessa lähestymistavassa tutkimuksen keskiössä on itse aineisto. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa teemat valmistellaan aiempien tutkimusten ja aihepiirien pohjalta, joista keskustellaan vapaasti haastateltavien kanssa (Hirsijärvi & Hurme, 2000:47-48). Tutkimuksen empiirisestä osiosta on kerrottu tarkemmin luvussa neljä.

### **1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet esitellään tässä luvussa.

*Brändin yhteisluonti:* Brändin yhteisluonnissa tarkoitetaan prosessia, jossa brändi luodaan yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Yhteisluodussa brändissä sen menestystä ei voida selittää pelkästään yrityksen sisäisillä strategisilla päätöksillä. Sidosryhmien ja verkostojen avulla luodaan arvoa brändille sekä verkostojen hallinta mahdollistaa brändin yhteiskehittäminen. (Merz et al., 2009.)

*Yrityksen brändi-identiteetti:* Brändi-identiteetti on yrityksen tavoitteleva näkökulma brändistään. Se on tavoite, jonka yritys pyrkii luomaan ja joka määrittää brändin yksilöllisyyden sekä erilaisuuden kilpailijoihin nähden. Yrityksen brändi-identiteetti luodaan pääosin dynaamisen ja jatkuvan vuoropuhelun kautta yrityksen ja sen

sidosryhmien välillä (Vallaster & von Wallpach, 2013.) Yrityksen brändi-identiteetti kattaa sekä sisäiset että ulkoiset näkökulmat. Tässä tutkimuksessa yrityksen brändi-identiteetti nähdään jatkuvasti kehittyvänä, vuorovaikutteisena ja itseään heijastavana tarinana brändistä. Vaikka identiteetin nähdään edelleen tulevan sisältäpäin, tämä näkemys korostaa identiteetin kehittämisprosessissa mukana olevien eri sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien aktiivista roolia ja keskinäistä riippuvuutta. (Törmälä & Gyrð-Jones, 2015.)

*Sisäinen brändäys:* Sisäinen brändäys on prosessi, jonka kautta brändit välittävät arvojaan työntekijöilleen. Työntekijät lunastavat brändin lupausa kohtaamisissa eri sidosryhmien kanssa (Vallaster & de Chernatony, 2005.) Sisäisellä brändäyksellä pyritään vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja tunteisiin, mikä vaikuttaa siten myös asiakkaiden tunteisiin brändiä kohtaan (Davies et al. 2010). Sisäinen brändäys luo näin ollen arvoa työntekijöille, jonka avulla he voivat luoda arvoa sidosryhmille (Manolis et al., 2001).

*Sisäinen brändiyhteisö:* Muniz ja O’Guinn (2001) mukaan brändiyhteisö on erikoistunut ja maantieteellisesti rajoittamaton yhteisö, joka perustuu brändin käyttäjien välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Se on erikoistunut, koska se keskittyy tietyn brändätyn tuotteen tai palvelun ympärille. Kuten muitakin yhteisöjä, brändiyhteisöjä määrittelee yhteenkuuluvuuden tunne, yhteiset rituaalit ja perinteet sekä moraalisen vastuun tunteminen. Sisäiset brändiyhteisöt muodostuvat organisaation sisällä ja ne ovat arvokas voimavara sisäisessä brändinjohtamisissa. (Saleem & Igleasias, 2016.)

*Hajautettu organisaatio:* Muodostuu ryhmistä ja ihmisistä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen toteuttamiseksi eri paikoissa. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii virtuaalista kommunikointia, joka vaikuttaa siihen, että toisistaan erillään työskentelevät jäsenet muodostuvat työyhteisön. (Virolainen, 2010.) Virtuaalinen ja hajautettu organisaatio ymmärretään synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa käytetään molempia termejä.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen ensimmäinen luku on ollut johdatteluluku aiheeseen. Johdantoluvun lisäksi tutkimuksen luvut 2 ja 3 muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten käsittelemällä ohjelmistoalan brändäyksen erityispiirteitä, virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden rakentumista, yrityksen brändi-identiteettiä, sekä sisäistä brändiyhteisöä. Näiden pohjalta luodaan teoreettinen viitekehys. Luvussa 4 mallia lähdetään kehittämään empiirisellä tutkimuksella, missä esitellään empiirisen tutkimuksen toteutus. Empiirinen aineisto analysoidaan 5 luvussa ja luvussa 6 esitellään tutkimustuloksien pohjalta muodostettu lopullinen malli ja tämän pro gradu -tutkielman johtopäätökset. Lopussa arvioidaan lyhyesti tutkimuksen pätevyyttä, luotettavuutta ja rajoituksia sekä annetaan ehdotuksia tulevista tutkimusmahdollisuuksista.

## **2 OHJELMISTOALAN B2B-YRITYKSEN BRÄNDÄYS**

Tässä luvussa käsitellään ohjelmistoalan brändäyksen erityispiirteitä, virtuaalisen tiimin rakentumista, B2B-yrityksen brändin yhteisluontia sekä yrityksen brändi-identiteettiä. Koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään hajautetun organisaation sisäisen brändiyhteisön erityispiirteitä, on tärkeää tunnistaa sekä ohjelmistoalan brändäyksen erityispiirteet, että miten tiimi muodostuu hajautetussa organisaatiossa. Näiden käsitteiden lisäksi B2B-yrityksen brändin yhteisluonnilla sekä dynaamisella brändi-identiteetti-käsitteellä pohjustetaan teoriaa.

### **2.1 Ohjelmistoalan brändäyksen erityispiirteet**

Tutkimus toteutettiin IT-alalla toimivalle pk-ohjelmistoyritykselle. Yrityksen päätarjooma keskittyy siihen, että työntekijät projektimuotoisesti toimivat alihankkijoina asiakasyrityksissä. Yrityksessä työskentelee ohjelmistosuunnittelijoita, suunnittelijoita sekä analytiikan asiantuntijoita.

Ohjelmistoalan yrityksen palvelut eroavat huomattavasti muista liiketoiminta-alueista hallintorakenteensa vuoksi (Filiatrault & Lapierre, 1997). Tämä johtuu osittain hankkeiden luonteesta: ne ovat yleensä ainutlaatuisia edellyttäen yksilöllisiä, asiakkaalle räätälöityjä ratkaisuja, joiden toteutus vaatii korkeaa asiantuntemusta. Projektit tehdään läheisessä yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa. Osaaminen vaatii sekä korkeaa tekniikan tietämystä, luovuutta, että konsultin läsnäoloa projektin toteutuksessa, joita valvotaan myös tiiviisti turvallisuus- ja käytännėsääntöjen noudattamisen vuoksi. (Downey & Lucena, 2004). Nämä piirteet vaikuttavat merkittävästi ohjelmistoalan yrityksen brändäykseen.

Ojasalo, Nätti ja Olkkonen (2008) ovat määritelleet tutkimuksessaan ohjelmistoalan pk-yrityksen brändäyksen erityisominaisuuksia. Yhteistyösuhteet eri kumppaneiden välillä ovat tärkeässä roolissa brändin rakentamisessa. Asiakkaan hyvä maine antaa hyvää näkyvyyttä yritykselle. Alalla onkin tyypillistä, että asiakasprojekteja hyödynnetään markkinoinnissa. Yrityksissä brändinrakennukseen käytetyt resurssit ovat yleensä niukat ja niitä ohjataan usein teknologian kehitykseen brändäyksen sijaan. Vahvalla brändillä on kuitenkin merkitystä niin uusien asiakkaiden hankinnassa kuin

vanhojen asiakassuhteiden vahvistamisessa (Balmer & Grey, 2003). Ohjelmistoalan suunnittelijoiden ollessa oman alansa ammattilaisia, on tutkittu, että osa identifioituu työhön ja projekteihin joiden kanssa työskentelee, yrityksen brändin sijaan. (Ojasalo et al., 2008.)

Menestyvässä brändäyksessä myös henkilöstön tulisi olla prosessissa mukana. Korkea osallistuminen brändin rakentamiseen on tärkeää prosessin onnistumiselle, mikäli henkilöstö ei ole mukana brändinrakennuksessa ja sen suunnittelussa, aiheuttaa tämä sitoutumattomuutta brändiä ja yritystä kohtaan. (Ojasalo et al., 2008.) Yrityksen brändäyksen toteuttamistapa on pääroolissa siinä, jotta voidaan yhdistää yrityksen brändi ja sisäinen brändäys (Ind, 2014). Tämä näkemys tukee myös ajatusta siitä, että brändi luodaan yhdessä eri sidosryhmien välisissä kohtaamisissa. Henkilöstö on suuressa roolissa lupauksen lunastamisessa ja onkin tärkeää, että he ovat mukana brändäyksessä alusta alkaen.

Ohjelmistoalan palveluiden tarjoaminen on erittäin erikoistunut konteksti, jossa vaaditaan syvää asiantuntemusta. Konsultit rakentavat merkittäviä suhteita asiakkaisiin ja onkin yleistä, että konsulttien nimet ja heidän ansioluettelonsa liitetään viralliseen kirjalliseen tarjoukseen asiakkaalle. Näistä henkilökohtaisista brändeistä voi tulla yhtä merkittäviä kuin yrityksen omasta. Sheikin ja Limin (2011) tutkimuksessa ohjelmistoalan konsultit korostivat, että henkilökohtaisen brändin merkitys kasvaa mitä pidempi työkokemus ja korkeammassa asemassa konsultti on. Konsultin henkilöbrändillä ja hänen tiimillään on keskeinen rooli asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ja tarjousten hyväksynnässä. Henkilöbrändin merkitys voi myös olla asiakkaasta riippuva. Joidenkin asiakkaiden kulttuurisen mieltymykset ja arvot voivat kohdata paremmin työntekijän henkilökohtaisen brändin kuin yritysbrändin kanssa.

## **2.2 Virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden rakentuminen**

Tutkimuksen organisaatio työskentelee hajautetusti eri toimipaikoissa. Seuraavaksi tarkastellaan miten virtuaalisessa ympäristössä yhteisöllisyys rakentuu ja mitä tekijöitä siihen vaikuttaa. Työympäristö, jossa sen jäsenet työskentelevät toisistaan erillään voidaan sanoa olevan virtuaalinen työympäristö tai hajautettu työympäristö.

Virtuaalisuuden aste voi vaihdella sen mukaan, missä määrin työskennellään kasvokkain yhdessä. Äärimmäisissä tapauksissa virtuaalisen tiimin jäsenet työskentelevät eri puolilla maata käyttäen viestintävälineenä pääosin tietokoneperusteisia ohjelmia. Usein virtuaaliset tiimit ovat projektiluonteisia. Projektin tultua päätökseen työryhmä hajoaa siirtyen toisiin projekteihin. (Virolainen, 2010.)

Tyypillisiä piirteitä virtuaaliselle työyhteisölle on matala hierarkia ja joustavuus. Lahtisen (2000) mukaan toimialoittain tarkasteltuna virtuaalista työtä tehdään eniten IT-alalla, jossa tämäkin tutkimus on toteutettu. Vaikka virtuaaliset organisaatiot ja niistä tehtävä tutkimus on lisääntynyt, on tieto niiden toiminnasta edelleen suhteellisen vähäistä. (Bell & Kozlowski, 2002). Virtuaalisten tiimien eräänä haasteena voidaan nähdä yhteisöllisyyden ja syvällisten ihmissuhteiden rakentaminen.

Virolainen (2010) väitöskirjassaan kuvaa, että työelämässä yhteisöllisyys voidaan liittää samassa organisaatiossa työskentelevien yhteistyöhön, jotta voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Yhteisöllisyys on sekä virallista että epävirallista sosiaalista vuorovaikutusta. Se ei välttämättä näy tai kuulu, sen voidaan ajatella olevan äänetöntä ja näkymätöntä, ”hyvää fiilistä, me-henkeä”. Virtuaalisessa työyhteisössä työskentely luo pirstaleisuutta ja nostaa esiin yksilökeskeisyyttä. Yhteisöllisyyttä voidaan hakea työyhteisöstä, toiset taas voivat etsiä sitä työnsä ulkopuolelta. (Parker & Arthur, 2000.)

Työskentely virtuaalisessa tiimissä vaatii sen jäseniltä uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja. Kommunikointitilanteissa joissa ihmiset kohtaavat kasvotusten on läsnä sekä visuaalinen että verbaalinen kommunikointi. Tekstipohjaisessa viestinnässä nämä jäävät puuttumaan. Eräänä virtuaalisen organisaation heikkoutena on pidetty nonverbaalisen viestinnän vähäisyyttä. (Robey, Boudrey & Rose, 2000). Organisaatiokulttuurin ja sen ilmapiirin muodostumiseen vaikuttaa olennaisesti viestintä ja tiedottaminen. Ylimmän johdon avoin viestintä muille organisaatiotasoille on ensisijaisen tärkeää. Etenkin virtuaalisissa tiimeissä avoimuutta ja luottamusta herättävän ilmapiirin luominen on tärkeässä roolissa. (Kokko et al., 2003). Erilaiset viestintävälineet ja niiden käyttö nousee esille virtuaalisen tiimin kommunikoinnissa. Kuten jo aiemmin todettu sähköinen viestintä ei täysin pysty korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia (Oertigi & Bueg, 2006). Useissa tutkimuksissa korostuu

kasvokkain tapaamisen tärkeys erityisesti tiimin rakennusvaiheessa (Kokko et al., 2003).

Virtuaalisen tiimin menestymiseen tarvitaan muutakin kuin uutta teknologiaa, luottamus nähdään yhtenä merkittävimpänä tekijänä, jotta virtuaalinen tiimi menestyy (Lane & Bachmann, 1998). On tutkittu, että luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa jäsenten keskinäiset kasvokkaiset kohtaamiset (Armstrong & Cole, 1996), mutta tutkimukset tästä eivät ole kuitenkaan täysin yhteneviä. Tapaamisilla ei tarkoiteta pelkästään virallisia, vaan myös henkilökohtaisella tasolla tapahtuvat kohtaamiset ovat mukana luottamuksen synnyssä (Blomqvist, 2002).

### **2.3 B2B-yrityksen brändin yhteisluonti**

Dynaaminen lähestymistapa brändi-käsitteeseen on johtanut myös uusiin tapoihin ja teorioihin brändäyksen osalta. Yhteisluodussa brändissä sen menestystä ei voida selittää pelkästään yrityksen sisäisillä strategisilla päätöksillä. Sen sijaan arvoa luovien verkkojen onnistunut luominen ja sidosryhmäsuhteiden hallinta, jotka mahdollistavat brändin yhteiskehittämisen ovat tässä keskiössä. (Merz et al., 2009.)

Merz, He & Vargo (2009) esittelevät tutkimuksessaan brändikirjallisuuden muutosta. Brändi ja sen merkitykset ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana suuntaan, jossa brändiä tarkastellaan dynaamisena ja sosiaalisena prosessina, jonka arvo luodaan yhdessä kaikkien sidosryhmien kanssa. Tutkijat väittävät, että palveluvaltainen logiikka heijastuu myös bränditutkimukseen. Vargo ja Lusch (2004) tunnistivat palveluvaltaisen ajattelun, jossa palvelu on vaihdon yhteinen nimittäjä. Palvelu on prosessin keskiössä tavaran sijaan. Tässä prosessissa arvo luodaan aina yhdessä asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa.

Brändin yhteisluonti lisää yritysten välisiä yhteistyötä ja sitä kautta näiden riippuvuutta toisistaan. Tämän lähestymistavan omaksuminen edellyttää muutoksia yritysten liiketoiminta-ajattelussa sekä toimintaperiaatteissa. Yhteisluodun brändin menestymistä tai epäonnistumista ei verkostoituneessa ympäristössä voida selittää yrityksen omilla sisäisillä päätöksillä ja toiminteilla. Sen sijaan tärkeämmäksi nousee



arvoa luovien verkostojen luominen ja sidosryhmien hallinta, jotka osaltaan mahdollistavat brändin yhteisluonnin. (Mäläskä, Saraniemi & Tähtinen, 2011.)

Hatch ja Schultz (2010) kuvaavat brändin yhteisluontia ilmiönä, joka perustuu jatkuvasti muuttuvien eri sidosryhmien verkostoihin. Internet ja digitaalisen tekniikan kehittyminen, tukevat brändin yhteisluontia. Nämä mahdollistavat eri sidosryhmien kommunikoinnin tavalla, johon aiemmin ei ole ollut mahdollisuuksia. B2B-yrityksille, jotka ovat usein osa laajaa sidosryhmäverkostoa, sidosryhmä-näkökulma brändin rakentamiseen on erityisen tärkeä. Vahva yritysbrändi antaa ainutlaatuisuuden ja uskottavuuden yritykselle. Se luo kestävämpiä ja kannattavampia liikesuhteita ja edesauttaa haluttujen positioiden syntymistä markkinoilla. Vahva B2B-brändi hyödyttää myös asiakkaita lisäämällä luottamusta heidän ostopäätösprosesissaan. (Iglesias et al., 2020.)

B2B-palveluliiketoiminnan myynti- ja viestintästrategioissa henkilökohtainen myynti on edelleen hallitsevassa roolissa (Deeter-Schmelz & Kennedy, 2004). Vaikka brändäys yritysten välisessä markkinassa ei näyttäydy yhtä avoimena mitä yritysten ja kuluttajien välisessä markkinassa, on vahva brändi ja identiteetti selvästi tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Tästä seuraa, että yrityksen työntekijöiden käyttäytymisen tulisi olla mahdollisimman yhdenmukaista yrityksen brändi-identiteetin ja brändin arvojen kanssa. Palveluiden kontekstissa työntekijät liitetään yrityksen brändiin (Iglesias et al. 2013) ja heitä voidaan pitää brändin lähettiläinä (Punjaisri et al., 2009). Työntekijöiden osaaminen ei ole ainoa tärkeä asia yritysbrändille, myös työntekijän ja organisaation on sovittava yhteen (Elving et al., 2013). Erityisesti palvelualalla työntekijöillä on kriittinen rooli yritysbrändin rakentamisessa paitsi työpaikallaan myös vuorovaikutuksessa perheiden, ystävien ja muiden verkostojen kanssa (Morokane et al. 2016).

## **2.4 Yrityksen brändi-identiteetin muodostuminen**

Aiemmassa kappaleessa käsiteltiin brändin dynaaminen muodostuminen. Sisältäen tämän edellä mainitun näkemyksen myös yrityksen brändi-identiteetti ajatellaan muotoutuvan orgaanisesti ajan saatossa. Perinteisesti on nähty, että yrityksen brändi-identiteetti on johtajien ja sisäisen sidosryhmien määrittelemä ja on heidän

hallittavissaan. Sosiaalisen median ja verkossa toimivien brändiyhteisöjen nopea kasvu on luonut uudenlaisen mahdollisuuden eri sidosryhmille osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Tämä on luonut puolestaan uuden näkökulman siitä, että yrityksen brändi-identiteetti on joukko dynaamisia ja monipuolisia merkityksiä, jota ovat luomassa sekä ulkoiset, että sisäiset sidosryhmät. Erityisesti B2B-maailmassa brändit ovat vuorovaikutteisia ja yrityksillä voi olla pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa ovat yhteistyössä. (Iglesias et al., 2020.)

Törmälä ja Gyrd-Jones (2015) esittelevät tutkimuksessaan yrityksen brändi-identiteetin kehitysprosessia. Perinteisesti yrityksen brändi-identiteetti määritellään yrityksen sisäiseksi näkemykseksi ja keskeiseksi ajatukseksi tai tarkoitukseksi, miksi yritys on olemassa. Brändi-identiteetti esitetään perinteisesti johtamisen työkaluna brändin erottamiseksi kilpailijoistaan. Tässä näkökulmassa yritysbrändin identiteettiä pidetään staattisena ja pysyvänä kokonaisuutena (Urde, 2013). Brändi-identiteetti nähdään yrityksen itsensä määrittelemäksi, jota se välittää yksipuolisesti sidosryhmilleen yrityksen nimen, logon, tarjoaman, viestinnän ja käyttäytymisen kautta (Balmer, 2001). Yrityksen brändi-identiteetti on kuitenkin monimutkaisempi ja se kattaa sekä sisäiset, että ulkoiset näkökulmat.

Toisin kuin perinteiset käsitykset yrityksen brändi-identiteetistä, Törmälä ja Gyrd-Jones määrittelevät sen jatkuvasti kehittyväksi, vuorovaikutteiseksi ja reflektoivaksi tarinaksi brändistä. Tämän näkemyksen mukaan yrityksen brändi-identiteetti luodaan pääosin dynaamisen ja jatkuvan vuoropuhelun kautta yrityksen ja sen sidosryhmien välillä (Vallaster & von Wallpach, 2013.) Vaikka identiteetin nähdään edelleen tulevan sisältäpäin, tämä näkemys korostaa identiteetin kehittämisprosessissa mukana olevien eri sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien aktiivista roolia ja keskinäistä riippuvuutta (Mäläskä et al., 2011).

Myös Iglesias et al. (2020) haastavat tutkimuksessaan näkemyksen, jossa yrityksen brändi-identiteetti syntyy sisältäpäin. Yrityksen arvot ovat keskeisessä osassa yrityksen brändi-identiteettiä ja ne ovat yleensä peräisin yrityksen perustajista (Urde, 2003). Ajan myötä yrityksen arvot ja sen identiteetti muotoutuvat orgaanisella tavalla, sidosryhmistä tulee aktiivisia brändin merkityksen luoja (Ind, Iglesias & Markovich, 2017). Yritykseen vaikuttaa useita sidosryhmiä, jotka voivat viedä

yrityksen identiteettiä eri suuntaan, mitä perustajat ovat alun perin ajatelleet (Iglesias et al., 2013.) Brändi-identiteetin voidaan päätellä olevan epävakaata ja jatkuvasti muuttuva, joka elää symbioosissa johtajien, työntekijöiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa (Ind, 2009).

### **3 SISÄISEN BRÄNDIYHTEISÖN MUODOSTUMINEN**

Tässä osassa perehdytään sisäisen brändäyksen ja sisäisen brändiyhteisön käsitteisiin. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka tarjoaa lähtökohdan tutkimukselle.

#### **3.1 Sisäisen brändäyksen määritelmä**

Sisäinen brändäys on prosessi, jonka kautta brändit välittävät arvojaan työntekijöilleen. Työntekijät lunastavat brändin lupaus kohtauksissa eri sidosryhmien kanssa (Vallaster & de Chernatony, 2005). Sisäisellä brändäyksellä pyritään vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden asenteisiin ja tunteisiin, mikä vaikuttaa myös asiakkaiden tunteisiin brändiä kohtaan (Davies et al. 2010). Sisäinen brändäys luo näin ollen arvoa työntekijöille, jonka avulla he voivat luoda arvoa sidosryhmille (Manolis et al., 2001).

Tutkijat ovat havainneet, että sisäinen brändäys lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työntekijöiden on myös havaittu pysyvän työpaikalla pidempään sisäisen brändäyksen ansiosta (Du Preez et al., 2015). Esimerkiksi yhtenäisen yritysbrändin rakentaminen palvelukontekstissa voi olla haastavaa, sillä palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja monimutkaisia. Palvelut rakennetaan prosessina, jonka tuottaa ihminen, työntekijät voivat näin joko parantaa tai vahingoittaa yritysbrändiä. (Roper & Fill, 2012.) Kääntöpuolena yrityksen työntekijät voidaan ajatella olevan sisäisiä asiakkaita, jotka antavat brändilupauksia ja luovat brändille arvoa ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Merz et al., 2009). Sisäistä brändäystä voidaan pitää tärkeänä, sillä se varmistaa, että työntekijät lunastavat yrityksen brändilupauksen (de Chernatony & Harris, 2000.)

Sisäinen brändäys perustuu siihen, että sisäisen viestinnän avulla työntekijöille viestitään yrityksen brändi-identiteetti ja heidät saadaan sitoutumaan siihen. Viestinnän avulla henkilöstöä tuetaan toimimaan brändin arvojen mukaisesti ja lunastamaan brändin lupaus asiakas ja sidosryhmä kohtauksissa. Sisäisen brändäyksen tarkoituksena on yhdenmukaistaa organisaation jäsenten toiminta kaikissa vuorovaikutustilanteissa toimimaan brändin arvojen ja lupauksen mukaisesti.

(Saleem & Iglesias, 2016.) Sisäisen brändäyksen toimenpiteiden avulla yrityksen tavoitteleva brändi-identiteetti viestitään työntekijöiden välityksellä asiakkaille ja johto voi välittää halutun brändi-identiteetin organisaatiolleen. Sisäisessä brändäyksessä koko henkilöstä nähdään osana brändin toimintoja. (Harris & de Chernatony, 2001.)

Sisäisen brändäyksen tavoitteena on saada yrityksen toiminta yhdenmukaiseksi, kokonaisvaltaiseksi strategiaksi, joka vaatii koko organisaation tuen ja sitoutumisen. Erityisesti muutostilanteissa, yrityksen hakiessa suuntaansa, sisäiseen brändäykseen on kiinnitettävä huomiota. Mitchell (2002) ehdottaa, että yritysten tulisi yhdenmukaistaa sisäinen ja ulkoinen brändinsä ja brändin avulla luoda työntekijöihinsä emotionaalinen side. Sisäisen brändäys vaikuttaa siihen miten työntekijät tunnistavat brändin, sitoutuvat siihen ja kuinka työntekijät käyttäytyvät brändilupauksen toteuttamiseksi (Punjaisiri & Wilson, 2011).

Sisäiseen brändäykseen liitetään erilaisia osatekijöitä, joiden määrittely riippuu tutkijoista. Wallström et al. (2008) mukaan sisäisen brändin rakennusprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka liittyvät brändin auditointiin, brändin identiteettiin ja brändin positointiin. Punjaisri ja Wilson (2011) korostavat sisäistä viestintää ja koulutusta sisäisen brändäyksen avaintekijöinä. Sisäinen viestintä on sekä muodollista että epävirallista viestintää työntekijöiden ja johdon välillä. Sisäinen viestintä on välttämätöntä avoimen kulttuurin rakentamisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon ja sen visioon (Mishra et al., 2014). Konkreettisesti se sisältää esimerkiksi uutiskirjeitä, päivittäisiä tiedostustilaisuuksia ja erilaisia kokouksia. Sisäisen viestinnän ja koulutuksen lisäksi Lee et al. (2014) mainitsee palkinnot. Palkinnot voivat esimerkiksi sisältää erilaisia palkitsemisjärjestelmiä.

Saleem ja Iglesias (2016) määrittelevät sisäisen brändäyksen prosessiksi, joihin liittyy viisi osatekijää. Näistä tekijöistä voidaan muodostaa strategia, joka kannustaa työntekijöitä luomaan brändin arvoa yhdessä sidosryhmien kanssa. Saleemin ja Igleasin määritelmä lähestyy sisäistä brändäystä laajasta näkökulmasta olettaen, että tämä strategia tapahtuu yrityksessä, jonka kulttuuri on sisäiselle brändäykselle suotuista. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin näihin osatekijöihin.

### 3.2 Sisäisen brändin osatekijät

Sisäistä brändäystä ja työnantajabrändäystä käsitellään käsitteinä usein samassa yhteydessä. Sisäisen brändäyksen määrittelemättömyys ja pirstaleisuus osaltaan heikentää tutkimuksia aiheesta. Aurand et al. (2005) esimerkiksi sanoo sisäisen brändäyksen ja työnantajabrändäyksen olevan synonyymeja, jotka muodostuvat henkilöstöhallinnosta ja yrityksen sisäisestä viestinnästä. Tämä osoittaa kuinka tutkijat käsittelevät termejä eri tavoin ja jättävät huomiotta käsitteiden väliset erot. Useat kirjoittajat tunnistavat käsitteiden käytön ongelmallisuuden, joka osaltaan aiheuttaa sekaannusta ja estää käsitteiden kehittämisen.

Saleem & Iglesias (2016) määrittelevät tutkimuksessaan sisäisen brändäyksen osatekijät. Näitä on määritelty eri tavoin eri tutkijoiden toimesta. Sisäinen brändäys syntyy sisäisten toimintojen kautta, kuten sisäinen viestintä ja johtaminen, jotka puolestaan johtavat brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Tämä puolestaan edesauttaa luomaan voimakkaita brändejä. Tutkijoiden määrittelemät osa-alueet ovat: *brändin ideologia*, *brändin johtaminen*, *brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen*, *sisäinen brändiviestintä* sekä *sisäinen brändiyhteisö*.

Brändin ideologia voidaan nähdä kaikista keskeisimpänä komponenttina sisäisessä brändäyksessä. Tämä tarkoittaa brändin missiota, visiota, tavoitteita, normeja ja arvoja. Sisäisen brändäyksen tavoite on tuottaa brändilupauksia johdonmukaisesti. Brändi-ideologiasta tiedottaminen on tärkeää, koska se selkeyttää työntekijöiden rooleja sekä sitouttaa työntekijöitä brändiin. (King, 2010.)

Burmanning ja Zeplinin (2005) mukaan vahvan brändijohtamisen avulla työntekijät tunnistavat brändin arvot, jonka ansiosta he voivat myös voimakkaammin samaistua niihin. Brändin ideologian määrittely ja sen viestiminen työntekijöille tulisi olla ylimmän johdon tehtävänä, koska tämän avulla varmistutaan siitä, että brändi on selkeästi määritelty ja työntekijöiden tiedossa (Vallaster & de Chernatony, 2005).

Sisäinen brändäys koskee koko organisaatiota, jossa markkinointi ja henkilöstöhallinto toimivat vuorovaikutteisesti yhteistyössä. Brändikeskeiseen henkilöstöhallintoon kuuluu muun muassa työntekijöiden rekrytointi, kouluttaminen ja palkitseminen.

Organisaation arvojen mukainen henkilöiden rekrytointi on tärkeässä roolissa yhtenäisen ja kestävä brändin luomisessa (de Chernatony & Segal-Horn, 2003.) Henkilöstöhallinnon toimenpiteillä voidaan ratkaisevasti vaikuttaa kuluttajan ja brändin välisiin suhteisiin. Jäykät rakenteet voivat aiheuttaa sen, että työntekijät noudattavat brändin arvoja kuitenkin niitä sisäistämättä. (Saleem & Igleasias, 2016.)

Sisäinen brändiviestintä on työkalu, jonka avulla organisaation jäsenet ovat perillä organisaationsa tavoitteista. Sisäinen brändiviestintä voidaan jakaa eri osiin: muodolliseen sisäiseen viestintään, epäviralliseen viestintään, kuten vuorovaikutukseen työkavereiden kanssa, viralliseen ulkoiseen viestintään kuten mainonta sekä epäviralliseen ulkoiseen viestintään, kuten asiakas palaute (Miles & Mangold, 2005). Työntekijät vastaanottavat viestintää organisaatiostaan sisäisesti ja ulkoisten viestintäkanavien kautta. Tämä vaikuttaa organisaation yleiseen identiteettiin. (Hatch & Schultz, 2002.) Sisäinen brändiviestintä ei ole ainoastaan markkinointiosaston vastuulla, vaan sitä voivat toteuttaa organisaation kaikki jäsenet. Brändistä viestiminen ja sen ideologian levittäminen on tärkeässä roolissa. Du Preez et al. (2015) viittaavat tutkimuksessaan, että sisäinen brändiviestintä on merkittävin sisäisen brändäyksen tekijä. Myös Saleem ja Igleasin tutkimus toteaa, että arvon luomisen on ratkaisevan tärkeää nykymaailmassa, jossa työntekijät voivat kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa useilla eri alustoilla. Työntekijöille täytyy tarjota erilaisia työkaluja, joiden avulla he voivat olla yhteydessä sidosryhmiin tavalla, jotka tukevat yrityksen brändiä.

Brändiyhteisöt muodostuvat brändin seuraajien ollessa sosiaalisesti sidoksissa toisiinsa. Kuluttajabrändejä koskevissa tutkimuksissa brändiyhteisöille on todettu olevan vahva vaikutus brändin rakentumisprosessissa. (Veloutsou & Moutinho, 2009.) Brändiyhteisöt voivat olla olemassa virtuaalisesti tai fyysisesti, siten että ne voivat olla maantieteellisesti sidottuna toisiinsa kyberavaruudessa (Muñiz & O'Guinn, 2001). Sosiaalisten verkostojen alustojen lisääntymisen myötä brändiyhteisöjen esiintyvyys on kasvanut. Sisäiset brändiyhteisöt ovat arvokas voimavara sisäisessä brändin johtamisessa. (Saleem & Igleasias, 2016.)

Sisäinen brändäys edellyttää yritykseltä ja sen kumppaneilta yrityskulttuuria, joka tukee sisäistä brändäystä. Sisäisen brändäyksen osatekijät eivät ole toisiaan

poissulkevia. Brändin ideologiaa ei esimerkiksi voida erottaa brändin johtajuudesta tai henkilöstöhallinnosta. Ideologiaa puolestaan välitetään sisäisen viestinnän välityksellä ja brändin arvojen mukainen henkilöstöhallinto tukee brändin johdonmukaisuutta organisaation kaikilla tasoilla. Ajassa, jossa kommunikointi ja vuorovaikutus eri sidosryhmien välillä voi tapahtua useiden eri alustojen välityksellä, arvon luomisen tärkeys on ratkaisevassa roolissa. Työntekijöillä on oltava tukitoimia, joiden avulla he voivat kommunikoida eri sidosryhmien kanssa brändin arvoja mukaillen. (Saleem & Iglesias, 2016.)

### **3.3 Sisäiset brändiyhteisöt osana B2B-yrityksen brändin luontia**

Kuluttajabrändin tutkimuksessa on tunnistettu brändiyhteisöt ja niiden merkitys brändäyksessä. Yritysten sisäisistä brändiyhteisöistä ei aiempaa tutkimusta ole. Kuluttajabrändien brändiyhteisötutkimusta voidaan hyödyntää myös yritysten sisäisten brändiyhteisöjen tutkimiseen, koska molemmissa tarkastellaan yhteisöjä ja yhteisöillä on tunnusomaisia piirteitä. Yleensä yhteisöt kuvaavat ilmiötä, jossa ihmiset jakavat saman kiinnostuksen kohteen ja joihin he kokoontuvat säännöllisesti (Rothaermel & Sugiyama, 2001). Brändiyhteisöjä voidaan luonnehtia toimijoiden ryhmäksi, jotka ovat tietyn tuotemerkin faneja. Todellisuudessa kaikkien käyttäjien ei tarvitse olla faneja ollakseen osana brändiyhteisöä. Brändiyhteisöt toimivat viestin välittäjinä ja lisäävät keskustelua brändin ympärillä sekä ovat mukana luomassa brändin arvoa. Brändiin emotionaalinen sitoutuminen ja siihen samaistuminen ovat olennaisessa osassa kuluttajan luodessa pitkäaikaista suhdetta yritykseen. (Muniz & O'Guinn, 2001.)

Brändiyhteisöt tarjoavat yritykselle ylimääräisen viestintäkanavan lisäksi mahdollisuuden luoda yhteyksiä omistautuneille brändin käyttäjille. Tällaiset jäsenet näkevät aikaa ja vaivaa sitoutuakseen brändiin ja sen toimintoihin, jakaakseen tietoaan muiden yhteisön jäsenten kanssa. Näin ollen he ovat erittäin tärkeässä roolissa yritykselle ja sen brändille. Brändiyhteisöt on tunnistettu B2C-markkinoiden yhteydessä. B2B-markkinoilla yhteisön merkitys on tunnistettu, mutta niitä on tutkittu vain vähän.



Saleem ja Iglesias (2016) määrittelevät sisäisen brändiyhteisön olevan fyysisiä ja virtuaalisia yhteisöjä, jotka edistävät työntekijöiden brändin tunnistamista. Sisäisiä brändiyhteisöjen merkitys on käymässä ilmi sosiaalisten virtuaalialustojen lisääntymisen myötä, jotka puolestaan ovat kasvattaneet räjähdysmäisesti virtuaalisten brändiyhteisöjen näkyvyyttä. Virtuaalisten brändiyhteisöjen vaikutus voi olla yritysten välisillä markkinoilla suurempaa, koska ammattimaisilla käyttäjillä on vahva ja pitkäaikainen kiinnostus vaihtaa tuotekohtaista tietoutta keskenään. Internet myös mahdollistaa yhteisöjen luomisen yli maa- ja paikkarajoitusten, sekä mahdollistaa yhteydenpidon milloin ja missä vain. Onkin syytä uskoa, että virtuaaliset brändiyhteisöt ja niiden merkitys kasvaa ja luo potentiaalia yritysten markkina-arvon kehittämiseksi. (Andersen, 2005.)

Virtuaalisten kommunikointialustojen kehittymisen myötä tiedonvaihto on muuttanut muotoaan. Virtuaalikontaktit eivät estä lopulta kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, useimmiten virtuaalinen yhteisötoiminta täydentää ja tukee pikemminkin kuin kokonaan korvaa muita sosiaalisen kommunikoinnin välineitä. Tässä tutkielmassa uskotaan, että virtuaaliset kommunikointialustat tarjoavat mahdollisuuden brändiyhteisöjen kehittämiseen ja tehostamiseen. Niiden avulla vähennetään vuorovaikutuksen esteitä, lisätään viestinnän tehokkuutta ja tarjotaan mahdollisuuksia vuorovaikutukseen yhteisön jäsenten välillä, vaikkeivat he fyysisesti samassa paikassa olisikaan.

Devasagayam et al. (2010) tutkimuksessaan yhteisön jäsenyyden rakentumisesta brändiyhteisössä tunnistavat, että sisäiset brändiyhteisöt esiintyvät organisaatiossa niin fyysisesti kuin virtuaalisesti. Sisäisten brändiyhteisöjen avulla työntekijät tunnistavat brändin, tukevat sitä ja ovat vuorovaikutuksessa muiden sisäiseen brändiyhteisöön kuuluvien kanssa. Tämä yhteenkuuluvuus voi osaltaan johtaa työntekijöiden tyytyväisyyden lisääntymiseen. Sisäiset brändiyhteisöt auttavat yhdenmukaistamaan työntekijöiden käyttäytymistä brändin arvojen mukaisesti. Sisäiset brändiyhteisöt voivat myös olla työkalu, jota käytetään helpottamaan brändin identiteetin ja ideologioiden luomista yhdessä (Ind et al., 2013).

Devasagayam et al. (2010) tutkimuksessaan toteavat, että kuten markkinoijat voivat vahvistaa brändiyhteisöjä kuluttajien keskuudessa, voivat työnantajat vahvistaa

työntekijöiden brändiyhteisöjä. Myös työntekijöiden täytyy keskustella brändistä ja jakaa siitä kokemuksia. Tämä voi myös vahvistaa yhteisöä ja työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Korkeampi osallistumisaste ja pitkäaikainen jäsenyys brändiyhteisössä lisäsi suosituimpien brändien jäsenten sitoutumista, tässä mielessä organisaation työntekijöiden brändiyhteisö voi johtaa suurempaan uskollisuuteen yritystä kohtaan sekä työpaikan vaihtuvuuden vähenemiseen.

### **3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä**

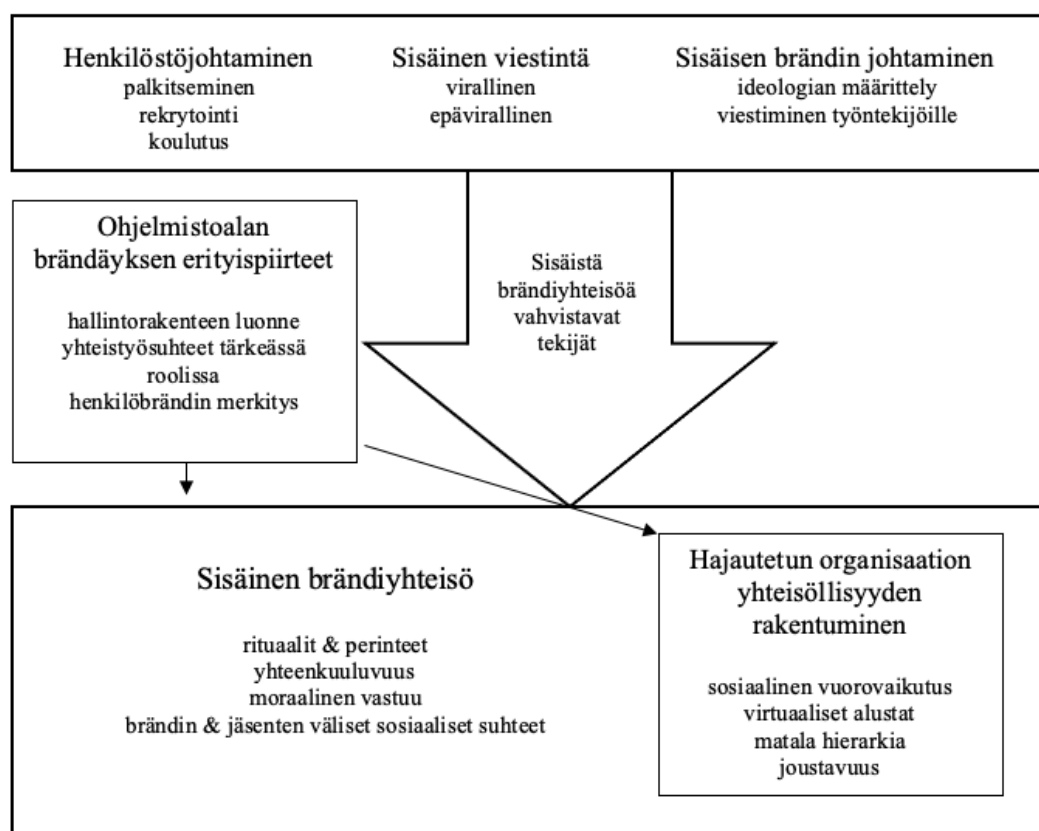
Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu aikaisemman tutkimustiedon pohjalta ohjelmistoalan brändäyksestä, virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyden muodostumisesta, brändin dynaamisesta rakentumisesta sekä kuluttajabrändin puolella määritellyistä brändiyhteisöistä.

Sisäisen brändäyksen avulla työntekijät ymmärtävät yrityksen brändi-identiteetin ja heidät saadaan sitoutumaan siihen. Tavoitteena on, että työntekijät kaikissa vuorovaikutustilanteissa viestivät brändistä sen lupauksen mukaisesti eri tilanteissa sidosryhmille. Sisäinen viestintä luo organisaatiolle tietoisuutta brändistä, sen arvoista ja tavoitteista. Henkilöstön tietoisuus brändin arvoista on yrityksen brändi-identiteetin kannalta tärkeää. Yhteisluodussa brändissä koko organisaatio on vastuussa brändin rakennuksesta. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstö tulee tietoiseksi brändi-identiteetistä ja auttaa ymmärtämään sitä. (Burmamann & Zeplin, 2005.) Yrityksen tavoittelema brändi-identiteetti välittyy työntekijöiltä asiakkaille. Yrityksen johto voi sisäisen brändäyksen avulla viestiä haluamaansa brändi-identiteettiä organisaatiolleen. Työntekijät vastaanottavat viestintää organisaatiostaan sisäisesti kuin myös ulkoisten viestintäkanavien kautta. Tämä vaikuttaa organisaation yleiseen identiteettiin (Hatch & Schultz, 2002).

Henkilöstöhallinnon avulla voidaan rekrytoida organisaation arvojen mukaisia henkilöitä yritykseen töihin (de Chernatony et al., 2003). Sisäisen brändijohtamisen avulla luodaan organisaation kulttuuria ja ideologiaa. Johto on myös vastuussa siitä, että organisaatio hyväksyy ja omaksuu sen yhteiset arvot. (Punjaisiri et al., 2013.) Sisäisen brändijohtamisen avulla henkilöstö saadaan toimimaan eri

vuorovaikutustilanteissa sidosryhmien kanssa brändin arvojen mukaisesti. (Harris & de Chernatony, 2001.)

Kuvio 2 havainnollistaa sisäisen brändiyhteisön muodostumista hajautetussa organisaatiossa. Empiirisen tutkimuksen avulla lähdetään tarkentamaan sisäisen brändiyhteisön elementtejä. Myös hajautetun organisaation erityispiirteet sisäisen brändiyhteisön muodostumisessa käsitellään empiirisessä tutkimuksessa. Jo olemassa olevan teorian pohjalta on vedetty yhteen, että HR, sisäinen viestintä ja sisäisen brändin johtaminen ovat vahvistamassa sisäisen brändiyhteisön muodostumisesta.



Kuvio 1. Viitekehys sisäisen brändiyhteisön muodostumisesta hajautetussa organisaatiossa.

Vahva sisäinen brändiyhteisö myötävaikuttaa työntekijöiden tapaan tunnistaa yrityksen brändäykseen liittyvä viestintä, lisää työntekijöiden tukea yrityksen brändistrategioihin, johtaa työntekijöiden vuorovaikutukseen ja tukeen toisilleen sekä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys näkyy kohtaamisissa ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Devasagayam et al., 2010.) Virtuaalinen luo sisäisen

brändiyhteisön muodostumiselle omat haasteensa. Myös ohjelmistoalan erityispiirteet vaikuttavat yrityksen brändin rakentumiseen. Seuraavissa luvuissa lähdetään tutustumaan tutkimukseen ja tarkastelemaan tuloksia.

## **4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä metodologiaa. Luvussa esitellään tutkimusstrategia, aineiston keruu, tutkimuksessa käytetyt haastatteluteemat, esitellään haastateltavien piirteet sekä lopuksi aineiston analysointimenetelmät.

### **4.1 Tutkimusstrategia**

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on lisätä ymmärrystä sisäisistä brändiyhteisöistä ja rakentaa teoreettinen malli aiheen ympärille. Koska aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmä tämän tutkielman toteutukseen. Kvalitatiivinen tutkimus nojaa sekä tutkijan omaan tulkintaan että järjestykykyyn luodakseen uusia jäsennyksiä tutkittavasta aiheesta. (Metsämuuronen, 2006: 82-83.) Laadullisen tutkimuksen tekemisessä on tarve syventää tietoutta ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on yleensä tekstimuodossa ja se on kerätty esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla tutkittavaa ilmiötä. Haastattelulla kerätty aineisto voidaan analysoida sekä kvalitatiivisesti, että kvantitatiivisesti. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat aineiston yksityiskohtainen tarkastelu sekä tutkimusjoukon tarkoituksellinen valinta. (Hirsijärvi et al., 2001: 152.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen, sillä aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tosiasioita ja uusia näkökulmia, eikä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä (Hirsijärvi et al., 2001: 152). Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt käsitteellistämään sisäisen brändiyhteisön sekä sen muodostumisen elementit. Tämän tutkielman avulla luodaan teoreettista pohjaa tutkittavalle ilmiölle.

### **4.2 Aineiston keruu**

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteluin, haastattelumenetelmänä toimi teemahaastattelu. Teemahaastattelussa ei edetä tarkkojen, yksityiskohtaisen kysymysten kautta, vaan keskustelu etenee väljemmin ennalta suunniteltujen teemojen mukaan. Teemahaastattelussa annetaan haastateltaville vapaammin tilaa puhua

kyseisestä aiheesta. Teemat pyritään käymään jokaisen haastateltavan kanssa läpi. Eteneminen teemojen välillä on vapaata ja se voi vaihdella eri haastateltavien kesken. (Hirsijärvi et al., 2009) Tutkimusmetodina teemahaastattelu antaa tutkimushenkilöille mahdollisuuden puhua ilmiöstä avoimemmin ja se sallii aineistosta syntyvän uusien näkökulmien muodostumisen (Galletta, 2012: 45). Tämä näkökulma myötävaikuttaa induktiiviseen tutkimusmenetelmään, jonka keskiössä on itse aineisto. Teemahaastattelu toteutettiin etukäteen rakentamalla yleinen rakenne teemoineen sekä tarkkoine kysymyksineen. Yksityiskohtaisempaa rakennetta ei kuitenkaan oltu määritetty, mikä mahdollistaa haastateltavien puhua aiheesta vapaammin mitä jäsennelty haastattelu. (Galletta, 2012: 46-50).

Haastateltavien piirteet esitetään yhteenvedona taulukossa 1. Tässä tutkimuksessa käytetyt haastattelujen teemat on esitetty tämän luvun lopussa.

**Taulukko 1. Haastateltavien piirteet.**

<b>Haastateltavan ammatti</b>	<b>Haastateltavan sijaintipaikka</b>	<b>Päivämäärä</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
Suunnittelija 1	Oulu	23.9.2020	55 min.
Insinööri 1	Kotona/Asiakkaan toimistolla	28.9.2020	48 min.
Myyntipäällikkö	Helsinki	30.9.2020	54 min.
Insinööri 2	Oulu	1.10.2020	34 min.
Suunnittelija 2	Oulu	1.10.2020	40 min.
HR	Helsinki	1.10.2020	53 min.
Analytiikan konsultti	Helsinki	2.10.2020	55 min.
Suunnittelija 3	Oulu	5.10.2020	52 min.
Perustaja	Oulu	5.10.2020	60 min.
Suunnittelija 4	Oulu	5.10.2020	38 min.
Insinööri 3	Helsinki	5.10.2020	57 min.
Insinööri 4	Helsinki	16.10.2020	51 min.

HR:n, myyntipäällikön ja data-analyytikon osalta analyysissä puhutaan asiantuntijasta lainausten yhteydessä. Haastattelut toteutettiin yhteistyönä. Haastattelijoina toimivat kirjoittaja itse sekä Oulun yliopiston brändiprofessori Saila Saraniemi. Haastattelut toteutettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta etäyhteyksin Teamsin välityksellä. Haastattelujen suorittaminen kesti 35-60 minuuttia. Haastattelut pidettiin syys-lokakuussa 2020 ja ne pidettiin suomeksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella, jonka jälkeen ne muutettiin kirjoitettuun muotoon Microsoft Wordin avulla.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltavien kohdejoukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimukseen pyrittiin saamaan mukaan eri tehtävissä olevia saman työyhteisön jäseniä. Tutkimukseen valittiin niin tiiminvetäjiä, työntekijöitä, johtoa kuin perustajia. Haastattelussa oli mukana vastaajia yrityksen molemmilta toimipisteiltä sekä Oulusta että Helsingistä. Laajalla otannalla pyrittiin saamaan mahdollisimman suuri kuva siitä, miten yhteisöön kuulumisen koettiin, löytyykö kaupunkien väliltä eroavaisuuksia tai vaikuttaako vastaajien ammatti yhteisöön kuulumiseen. Haastatteluihin valittiin myös konsultteja, jotka ovat työskennelleet yrityksessä sen perustamisesta lähtien sekä yrityksen uudempia tulokkaita. Yrityksessä työskentelee niin ohjelmistosuunnittelijoita, analytiikan ammattilaisia kuin suunnittelijoita. Työntekijöitä toimii alihankkijoina asiakasyrityksissä projektimuotoisesti ja osa heistä työskentelee yrityksen omien projektien parissa. Yrityksellä on toimipisteet Oulussa ja Helsingissä. Kokonaisuudessa yrityksessä työskentelee 150 henkilöä.

Haastattelussa käytettiin neljää pääteemaa. Nämä olivat *yrityksen brändi-identiteetti*, *sisäinen brändiyhteisö*, *sisäinen brändiviestintä* sekä *sisäisen brändin johtaminen*. Teemoista keskusteltiin haastateltavien kanssa vapaasti, eikä teemojen läpi käymiseen ollut määritelty järjestystä. Aineistoa kertyi haastattelujen myötä laajasti. Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien taustasta, asema yrityksessä, millaisissa tehtävissä työskentelee. Kaiken kaikkiaan haastattelukysymykset suunniteltiin olemaan sekä yleisempiä että syvällisempää ja tarkempaa tietoutta yrityksen sisäisistä brändiyhteisöistä, brändi-identiteetistä, sisäisen brändin johtamisesta sekä viestinnästä. Tämän jälkeen vastaukset hahmoteltiin ja alettiin keräämään elementtejä, joiden avulla päästään vastaamaan tutkielman tutkimustavoitteeseen. Haastattelujen

havainnot analysoidaan empiirisessä tutkimuksessa. Haastattelun kysymykset löytyvät tutkielman lopusta liitteenä.

### **4.3 Aineiston analyysimenetelmät**

Aineiston keräämisen jälkeen haastattelujen analysointiin käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleinen tekniikka ja se tehdään luokittelemalla haastattelujen sisältö erillisiin luokkiin, joita tutkija voi käyttää analysoidessaan tuloksia (Hirsijärvi et al., 2009: 221 – 224). Sisällönanalyysi luokittelee tekstin olennaisempiin ja hallittavampiin osiin (Weber, 1990:5).

Tämä tutkimus toteutettiin induktiivisella analyysitavalla. Induktiivisessa analyysissa yksittäisten havaintojen avulla päädytään yleisiin merkityksiin (Hirsijärvi et al., 2009: 253). Tarkoituksena on löytää samoja teemoja kuin teoriaosuudessa, sekä näiden avulla mahdollisesti muodostaa uusia tai tunnistaa osia, jotka puuttuvat teoriaosuudesta. Induktiivisessa analyysissa pyrkimyksenä on löytää odottamattomia osia. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys ei määrittele mikä on tärkeää, vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu muodostaa tutkimuksen keskeiset asiat. (Hirsijärvi et al., 1997: 165.)

Käytännössä tiedot analysoitiin litteroimalla ensin kaikki tehdyt haastattelut erillisiksi Microsoft Word -asiakirjoiksi. Ensin haastattelujen merkityksetön osa poistettiin litteroinneista. Erittäin tärkeiksi todetut tiedot lihavoitiin, kun taas tiedot, jotka nousivat esiin useissa haastatteluissa alleviivattiin. Lopuksi havainnot kopioitiin eri Microsoft-Word-asiakirjoihin niiden luokan perusteella, jotta niiden analysointi olisi helppoa ja vertailu mahdollinen. Luokittelussa käytettiin löyhästi apuna teoreettista viitekehystä, mutta aineistolle itselleen jätettiin suuresti tilaa tutkimuksen toteuttamisessa. Luokkien sisäisen aineiston läpikäymisessä arvioitiin uudellaan yhdistyisikö näistä suurempia teemoja ja arvioitiin voiko teemoja jaotella useampaan osaan, tai yhdistelläkö esiin nousevia teemoja. Lisäksi viittaukset, jotka kuvailevat tutkittavaa ilmiötä hyvin käytetään suoraan tutkimuksen empiirisessä osiossa.



## 5 EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen empiirisiä tuloksia. Tutkimuksen analyysi alkaa ensin tarkastelemalla ohjelmistoalan brändäyksen erityispiirteitä, jonka jälkeen siirrytään sisäistä brändiyhteisöä vahvistaviin tekijöihin. Tämän jälkeen käsitellään hajautetun organisaation sisäisen brändiyhteisön erityispiirteitä. Hajautetun organisaation erityispiirteiden jälkeen siirrytään tutkimuksen pääaiheeseen eli sisäisen brändiyhteisön elementteihin. Luvun lopussa tehdään yhteenveto analyysistä. Tutkimusluvun jälkeen siirrytään johtopäätöslukuun.

### 5.1 Ohjelmistoalan yrityksen brändäyksen erityispiirteet

Eräs ohjelmistoalan yrityksen brändäyksen erityispiirteistä on, että konsultin henkilökohtaisen brändin merkitys kasvaa mitä pidempi työkokemus ja korkeammassa asemassa tämä on. Jossain tapauksissa henkilöbrändi voi olla merkittävämmässä asemassa mitä yrityksen oma brändi. Ohjelmistoalan yrityksen työntekijät ovat oman osaamisalueensa asiantuntijoita. Heillä on projekteissa suuri päättäväisyyttä ja he rakentavat merkittäviä suhteita asiakkaisiin. Vahva ammatti-identiteetti näkyi vastauksissa. Osa identifioi itsensä konsultin rooliin ja omaan ammattiryhmäänsä. Näissä vastauksissa nousee esille yksilökeskeisyys.

*”Kyllä hyvin vahvasti koen, että olen x-yritysläinen, eikä se välttämättä edes liity siihen brändin ulottuvuuteen, koska en tällä hetkellä pysty hirveästi seisomaan sen brändin takana. Tykkään siitä asetelmasta, että kun on konsultti sulla on tietynlaista liikkumisvapautta. Ilkeästi sanottuna mun ei tarvitse täällä asiakkaalla miellyttää ketään. Pystyn sanomaan sellaisia asioita, mitä ei ehkä normaalissa työyhteisössä pystyisi kyseenalaistamaan, koska olen konsultti. Se on tiettyssä mielessä minun tehtävänikin, nostaa asioita esille oman ammattitaitona kautta. Juuriltani olen ulkoa ostettua työvoimaa, jonka tarkoitus on suorittaa jotakin. Se antaa tietynlaisen vapauden tehdä asioita.”*

-Suunnittelija 5

Haastateltavassa yrityksessä oli vastikään tehty brändiuudistus. Uudistuksella on haettu uutta suuntaa yritykselle. Yritys on kasvanut nopeasti vuosien saatossa ja sille on perustettu uusi toimipiste. Tämän lisäksi yritys on myyty osaksi isompaa konsernia. Brändiuudistuksen taustalla on nostaa yrityksen ilmettä vastaamaan sen nykyistä kokoa. Todettiin, että brändi on mennyt *korporaatiomaisempaan suuntaan*, jota ei

tarkoitettu huonolla tavalla. Brändiuudistus jakoi vastaajien mielipiteet. Osa kritisoi uudistusta vahvasti. Brändiuudistus oli toteutettu yhteistyönä markkinointitoimiston kanssa. Brändin kritisoijat kokivat, että uudistus oli ulkoapäin annettu eikä edustanut yrityksen tai henkilökunnan arvoja. Myös itse brändiuudistuksen prosessi sai kritiikkiä osakseen. Brändin suunnitteluvaiheessa oli järjestetty työpajoja, johon henkilökunta sai osallistua ja kertoa mielipiteitään yrityksen brändistä. Vastaajat kokivat, että näiden työpajojen ajatuksia ei oltu viety käytäntöön asti. Haastateltavat eivät myöskään olleet tietoisia uuden brändin arvoista tai lupauksesta.

*”Just tämä muutos ja kaikki nämä uudet jutut, niin niitä voitaisiin enemmän koko firman voimin miettiä. Mitä tämä nyt tarkoittaa, vaikka tämä meidän ”be water” suoraan sanoen se ei ole selkeä vielä. Se voisi olla varmasti yksi, että en tiedä onko osalla jäänyt se fiilis, että nyt on tehty uusi brändi, mutta mitä se oikeasti tarkoittaa. Se että lähdetään kehittämään niin siihen olisi hyvä osallistuttaa laajemmin porukkaa.”*

-Asiantuntija 2

*”Mä olen ollut melko kriittinen siitä uudesta brändityöstä, mun mielestä se meni huonompaan suuntaan. Se on nyt semmoinen meidän sisäinen prosessi, mitä on myös puitu asianomaisten kesken, miten se tuli tehtyä ja mitä siinä kävi. Mun mielestä se ei mennyt hyvin, etten ollut tyytyväinen siihen lopputulemaan. Mun mielestä se meni huonompaan suuntaan se brändi meillä, sekä visuaalisesti että sisällöllisesti.”*

-Suunnittelija 5

Uudistuksen myötä yrityksen brändin suunta oli muuttunut. Vastauksista nousee esiin, että muutos on ollut henkilövetoisemmasta brändistä yritykseen itseensä keskittyvää. Uusi brändi kuvastaa enemmän tekemisen luonnetta ja nostaa yrityksen palvelut keskiöön. Aikaisempi brändi oli ollut enemmän henkilöihin keskittävää. Osa vastaajista oli ollut yrityksessä mukana sen alkuajoista lähtien. He olivat myös olleet mukana aikaisempien brändi-ilmeiden luonnissa ja kokivat, että heillä on ollut rooli yrityksen brändin kannalta. Kritiikki brändiuudistusta kohtaan voidaan selittää osittain sillä, että henkilöt jotka ennen olivat osaltaan vaikuttaneet yrityksen brändiin kokivat, ettei heidän ääntään ole uudistuksessa kuunneltu.

*”Nyt tässä uudessa on menty eri suuntaan, me ei enää keskitytä siihen millaisia tekijöitä ollaan, vaan enempi sellaiseen tekemisen luonteeseen, että minkälaista se on konsulttibisneksessä tällaisessa muuttuvassa teknologiamaailmassa tekeminen. Sitä on lähdetty viemään hyvin erilaiseen suuntaan tätä brändiviestintää.”*

-Suunnittelija 5

Eräs haastateltava pohti, että ihmisvetoiset henkilötarinat ovat kiinnostavampia ja lähestyttävämpiä. Vastaajan mielestä työntekijöitä ja heidän osaamistaan voitaisiin käyttää voimakkaammin hyväksi yrityksen markkinoinnissa ja myös rekrytoinnissa.

*”Huomannut kyllä, että se jos tehdään jostain meidän työntekijöistä jotain juttuja, niin ne yleensä saa enemmän huomiota jossain somessa kun se, että ”hei meillä on tällainen palvelu” tai jotain yleisellä tasolla firmasta, niinku markkinointi. Ehkä ihmisten tarinoita saisi olla enemmän ja tuoda esiin. Mitä oon huomannut niin (asiakasfirmassa) on hirveästi ollut näitä, että monet työkaverit on jossain niiden rekryn markkinoinnissa, kertoo uratarinoita tai muuta tällaista. Se olisi sellaista lähestyttävää ja mielenkiintoista.*

-Asiantuntija 3

*”Tää on siinä mielessä mielenkiintoinen kysymys, että itsehan olen jonkin verran ollut mukana siinä brändityössä tekstimuotoilujen osalta. Tiedän minkälaista sillä halutaan tuoda esiin. Yksihän on tämä yhteisöllisyys, mistä on puhuttu, työntekijöistä välittäminen, rohkeus. Oma-aloitteisuuteen rohkaiseminen ja sellainen tietynlainen yksilöllisyyden korostaminen, ne on sellaisia asioita mitä halutaan tuoda esiin.”*

-Suunnittelija 3

*”Jos nyt miettii tätä uutta uudistusta, niin se on varmasti askel oikeampaan suuntaan. Vähän vähemmän sellaista kotitekoista. Sellaista, miten sen nyt sanoisi, että on vähän nyt jotain sellaista särmää siinä, on sellaista tyylikkyyttä.”*

-Asiantuntija 2

Uusi brändi sai myös kiitosta vastaajilta. Brändiä kommentointiin ammattimaisemmaksi ja vähemmän ”kotikutoiseksi”. Yrityksen brändi ei työntekijöiden mielestä ollut erityisen tunnettu tai vahva. Monet haastateltavista vertasivat yrityksen brändiä alan vastaaviin toimijoihin. Brändin uudistamista puoltavat vastaukset nostivat esiin, että uudistumisen myötä ollaan oikealla suunnalla, jotta voidaan nousta toisten suurten ohjelmistoalan yritysten rinnalle brändin osalta.

## **5.2 Sisäistä brändiyhteisöä vahvistavat tekijät**

Sisäisen brändiyhteisön vahvistavia tekijöitä tunnistettiin teoreettisen viitekehyksen perusteella olevan sisäinen viestintä, henkilöstöjohtaminen ja sisäisen brändin johtaminen. Haastatteluista nousi vahvasti esiin, että vastaajat tunsivat olevansa osana yhteisöä. Yhteisöön kuuluminen oli voimakasta huolimatta siitä, että osa vastaajista työskenteli pitkiäkin aikoja alihankkijana asiakasyrityksessä. Yhteisöön kuuluivat niin uudet kuin vanhatkin työntekijät. Vastauksissa nousi esiin yhteisöllisyyden tunteminen ja hyvä me-henki, joka yrityksessä vallitsee. Seuraavaksi lähdetään paneutumaan tekijöihin, jotka vahvistavat sisäistä brändiyhteisöä.

### **5.2.1 Sisäinen viestintä**

Viestinnän avulla sisäinen brändiyhteisö tulee tietoiseksi brändin arvoista sekä siitä mitä yhteisössä on meneillään. Hajautetussa organisaatiomallissa, jossa työntekijät eivät fyysisesti työskentele samassa paikassa viestintä nousee erityisen suureen rooliin. Viestintää voi olla yrityksen sisällä eri tasoista, niin muodollista kuin epämuodollista. Viestintää tapahtuu yrityksen johdolta työntekijöille kuin myös työntekijöiden välillä. Sisäisen viestinnän avulla työntekijät tulevat tietoiseksi yrityksen brändin arvoista sekä brändilupauksesta.

Yrityksessä, jossa haastattelut toteutettiin on käytössään slack, joka on hajautettujen ryhmien sekä organisaatioiden sisäiseen viestintään suunnattu pikaviestintäsovellus. Slackissä voidaan keskustella niin yksityisesti käyttäjien kesken kuin myös kanavan alla, jolloin keskustelu voidaan suunnata esimerkiksi tiettyä aihepiiriä koskevaksi. Yrityksellä on käytössä virallinen #official-kanava, jonne suuntautuu yrityksen virallinen tiedottaminen ja viestintä. Virallista viestintää yrityksellä on muun muassa viikko-infon muodossa, joka on viimeisen vuoden ajan toteutettu virtuaalisesti. Viikko-infossa käydään läpi yrityksen ajankohtaiset asiat ja uutiset. Tämän lisäksi on uutiskirje, joka toimitetaan työntekijöille sähköpostitse. Näiden lisäksi on ajoittain järjestetty esimerkiksi aamiaisia, joissa käydään vapaamuotoisemmin lävitse yrityksen sisäisiä asioita. Yrityksellä on myös käytössään intra, mutta se ei noussut vastauksissa esille pääviestintäkanavana.

*”Meillä on firman tasoinen joka toinen viikko tapahtuva viikkoinfo. Tänäa taas on puolentunnin, jossa esitellään projektia jota ollaan tehty ja muutenkin siinä käydään sellaista yleistä, missä mennään myynnin kanssa ja tällöistä. Se on hauska, että ennen koronaa Oulussakin pidettiin sellaista perjantaikahvit, niin aika harva tuli sinne. Korona-aikana kun ollaan pidetty näitä Koronainfo nimellä ja nyt niitä on jatkettu viikkoinfona, sielläpä onkin aivan älyttömästi räjähtänyt se.”*

-Suunnittelija 1

Yhteisön muodostuminen vaatii sen jäseniltä sosiaalista kanssakäymistä. Virtuaalisen tiimissä viestintä tapahtuu pääasiassa sähköisiä viestintävälineitä hyödyntäen. Epämuodollinen kommunikointi nousi esiin haastatteluista. Se koettiin tärkeäksi ja sen todettiin nostavan yhteisön yhteishenkeä. Yhteisöllisyyden kehittämiseen vaikuttaa sen jäsenten vapaamuotoinen keskustelu. Vapaamuotoisen keskustelun syntyminen vaatii useimmiten sen, että yhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Vapaamuotoinen keskustelu vaikuttaa ilmapiiriin ja tekee siitä ihmislähtöisemmän. Yhteisistä kiinnostuksen kohteista puhuminen lujittaa yhteisöä. Epävirallinen keskustelu sisäisen brändiyhteisön kesken kehittää sosiaalista verkostoa ja osaltaan lisää kyvykkyyttä toimia ongelmatilanteissa. Haastateltavat kaipaavat epämuodollista viestintää yhteisön jäsenten kesken. Slackissa yrityksen jäsenet voivat vapaasti perustaa haluamalleen aihealueelle kanavan, jossa voidaan keskustella kyseisen aihepiirin asioista.

*”Kaipaa sellaista epämuodollistakin? ”*

*”Niin ainakin itse. Se vähän menee semmoiseksi tervehdysten väentämiseksi se kaikki kommunikaatio ja on sitä milloin tämä on valmis, mitä tässä tehdään.”*

-Asiantuntija 3

Palavereissa ihmiset pääsevät tapaamaan toisiaan kasvokkain. Palaverit ovat yleensä informaatiopitoisia, jolloin vapaalle keskustelulle ei jää välttämättä paljoa tilaa. Vastaajat mainitsivat haastatteluissa yhteiset lounaat, joissa pääsevät tapaamaan toisiaan työkavereiden kesken. Vastauksissa ilmeni, ettei näissä tapaamisissa haluttu keskustella yrityksen sisäisistä asioista, vaan keskittyä yhteisön jäsenten yhdessä oloon.

Viestinnän avulla työyhteisö ja ihmiset pysyvät yhdessä ja voivat jakaa ajatuksiaan. Sisäisen brändiyhteisön viestintään vaikuttaa vahvasti organisaation kulttuuri.

Avoimen ilmapiirin yhteisössä ihmiset vaihtavat ajatuksiaan ja yhteisö pääsee kehittymään. Sävyltään positiivinen ja avoin ilmapiiri kannustaa ihmisiä viestimään yhteisön sisällä. Yrityksen sisäiseen viestintään kaivattiin myös avoimuutta ja tehostamista. Useiden keskustelujen ja kanavien alle voi helposti hukkoa tärkeä informaatio, joka helpottaa jäsenten työntekeä.

### 5.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön yhteensopivuus johan voidaan vaikuttaa rekrytointivaiheessa voi vaikuttaa myönteisesti sisäisen brändiyhteisöön. Organisaation arvojen mukainen henkilöiden valitseminen on tärkeässä roolissa yhtenäisen ja kestävä brändin luomisessa (de Chernatony et al., 2003). Rekrytoinnin avulla organisaatioon voidaan palkata henkilöitä, jotka jakavat samat arvot yrityksen brändin ja sen muiden jäsenten kanssa. Jäsenten yhteenkuuluvuus parantaa me-henkeä sekä osaltaan vahvistaa sisäistä brändiyhteisöä.

*”Musta tuntuu, että se on osa tätä meidän ehkä Helsingin toimiston kulttuuria, ettei tavallaan hössötetä niin sanotusti. Musta tuntuu, että vähän sellaista tietynlaista, kun rekrytään kavereita tai tuttuja, silleen yritetään rekrytää meille, niin sitten tavallaan tuleeikin vähän sellaista saman tyyppistä porukkaa.”*

-Asiantuntija 3

Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan ratkaisevasti vaikuttaa sisäisen brändiyhteisön ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen. Henkilökemioiden vaikutus ja jäsenten yhteensopivuus vaikuttaa yhteisössä vallitsevaan yhteisöllisyyteen. Yhteisön jäsenten samanhenkisyys vahvistaa yhteisön ilmapiiriä. Läheisten suhteiden luominen yhteisön jäsenten kesken vahvistaa sisäistä brändiyhteisöä. Luottamus on oleellinen tekijä positiivisen ilmapiirin luomiseen sisäisen brändiyhteisön sisällä.

Rekrytoinnin lisäksi brändikeskeiseen henkilöstöhallintoon kuuluu myös henkilöstön kouluttaminen ja palkitseminen. Yrityksellä on palkkamalli käytössä, joka koettiin erityisen myönteisenä. Peruspalkan lisäksi asiakasyrityksessä työskenteleville maksettiin palkkaan lisäosaa laskutettavan työn mukaan. Osa vastaajista oli juuri palkkamallin vuoksi päätenyt työskentelemään tutkimusyhtyritykseen. Eräs vastaajista nosti esiin, ettei pelkkä palkka kuitenkaan riittä tukemaan henkilön kiinnittymistä

osaksi yhteisöä. Oikeanlaisella palkkamallilla voidaan ohjata yhteisön jäseniä käyttäytymään yrityksen arvoja vastaavalla tavalla. Palkitseminen voi olla rahallista tai aineetonta korvausta ja sitä voidaan antaa tunnustuksena hyvästä työstä tai käyttäytymisestä. Palkitseminen voidaan sitoa työntekijän henkilökohtaisiin saavutuksiin. Sen avulla voidaan myös luoda ryhmähenkeä mikäli palkitseminen on esimerkiksi tiimikohtaista. Palkkaus voi olla myös yhteisöä rikkovaa, mikäli se koetaan epäoikeudenmukaiseksi yhteisön sisällä.

Henkilöstöhallinnon vastuulla on yrityksessä erilaisten tapahtumien järjestäminen. Nämä koettiin erityisen tärkeiksi yhteisöllisyyden muodostumisessa. Tapahtumiin osallistuminen oli vastaajasta riippuvaista. Pääsääntöisesti ne nousivat esiin positiivisena asiana ja yritystä kiiteltiin siitä, että he järjestävät mahdollisuuden kokoontumiseen myös työajan ulkopuolella.

Henkilöstöjohtamisen toimintoihin kuuluu henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Yhteisön jäsenten hyvinvointi vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin. Vastaavasti voidaan ajatella, että vahvan sisäisen brändiyhteisön jäsenet voivat yhteisön sisällä hyvin. Hyvinvoiva yhteisö heijastaa ilmapiiriään ulospäin ja vaikuttaa ulkoisille sidosryhmille välittyvään brändiin. Eräs vastaaja kertoi, että hänen mielikuvansa yrityksestä oli se, että siellä on erittäin vahva ja mukava yhteisö, jonka osaksi halusi itse myös päästä. Mitä paremmat ovat yhteisön jäsenten välit, sitä parempana koetaan myös yhteisön hyvinvointi ja yhteisöllisyys. Henkilöstöjohtaminen voi omalta osaltaan vaikuttaa yhteisön me-henkeen, yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin.

### **5.2.3 Sisäisen brändin johtaminen**

Alun teoriaosuudessa todettiin, että vahvasti johdetun brändin avulla työntekijät tunnistavat brändin arvot, jonka ansioista he voivat myös voimakkaammin samaistua niihin (Burmam & Zeplin, 2005). Haastatteluista nousi esiin, että tutkittavan yrityksen työntekijöillä ei ollut selkeää kuvaa siitä, kuinka heidän pitäisi yrityksen brändistä puhua tai kommunikoida erilaisten sidosryhmien kesken. Vastaajat kokivat, että heidän ammattitaitoonsa luotetaan ja siihen, että he toimivat yrityksen arvojen mukaisesti. Tämä sai vastaajilta kiitosta. Organisaation matala hierarkia osaltaan

mahdollistaa, että henkilökuntaa vastuutetaan ja heidän annetaan toimia parhaaksi katsomallaan tavalla.

*”En mä koe, että meillä ois tai pitäis olla mitään ohjeistusta miten me puhutaan. X-yritys arvostaa meitä meinä ittenämme ja kokee, että me ollaan tarpeeksi fiksuja, että me osataan tehdä ne päätökset itse, ettei siihen tarvitse olla mitään sellaista. Toki tukea on, jos sitä tarvii, mutta jos sitä ei tarvitse niin ei ole mitään sellaista ohjenuoraa siihen. Ainakaan minulle ei ole välittynyt, että olisi ”näin sinun tulee puhua x-yrityksestä”. Kyllä mä koen, että siinä kohdassa rehellisyys on arvokkaampaa, että mä kertoisin jotain korupuheita siitä millaista konsulttifirmassa on.”*

-Suunnittelija 5

Luottamus vaikuttaa yhteisön ilmapiiriin ja jäsenten kokemuksiin yhteisöstä. Vastaajat tunnistivat, että heillä on merkitystä yrityksen brändin kannalta. Asiakasyrityksissä toimitaan ammattitaitoisesti ja asiantuntevasti, sillä siellä edustetaan omaa yritystä. Tämä oli vastaajilla selvää, vaikkei siihen erikseen ohjeistusta yrityksen puolelta oltu annettu.

*”Joo tietenkin on. Edustan firmaa ja pitää tehdä hyvää työtä ja olla tarpeeksi ystävällinen siellä asiakkaiden kanssa.”*

-Insinööri 4

Esiin nousi vastauksia, joissa toivottiin selkeämpää suuntaa ja tukea sisäisen brändin johtamiseen liittyen. Varsinkin yrityksen tuoreemmat työntekijät kokivat epäselväksi sen, millaisessa organisaatiossa oikein työskentelevät ja miten siitä tulisi kommunikoida esimerkiksi toisten sidosryhmien kanssa. Johdon läsnäoloa myös kaivattiin, kun työskenneltiin pitkiä aikoja asiakasyrityksessä. Johtamisella voidaan auttaa yhteisön jäseniä sitoutumaan yhteisöön. Haastatteluissa nousi esille näkökulma, jossa organisaation kasvun myötä ei voida enää luottaa siihen, että ihmisille orgaanisesti muodostuisi yhteisö. Yhteisön muodostuminen ja ylläpito vaatii toimenpiteitä yrityksen johdolta.



*”Mun mielestä se on se vetovastuu meidän markkinoinnista vastaavilla ihmisillä siitä tai johtoryhmässä istuvilla, että miltä yritys näyttää ja annetaanko me itsestämme sellainen kuva mitä me halutaan. Loppukädessä näkisin, että se on siellä. Jos ne ohjeistukset on selkeät ja sellainen materiaali on olemassa, että näin me halutaan viestiä, niin sitten se on loppukädessä jokaisen työntekijän vastuulla myös viestiä. Mutta semmoinen ohjeistus pitää olla, muuten me ei tiedetä miten me halutaan näyttäytyä.”*

-Asiantuntija 1

*”Ehkä se olisi yksi mahdollisuus, että joku tulisi käymään siellä, jopa myyjä tai joku johtaja. Ainakin siellä entisessä firmassa siellä tuli aika usein käymään myyjät myös siellä asiakasfirman luona.”*

-Insinööri 4

*”Täytyy sanoa, että x-yrityksellä on tosi vilpitön se toive, että me kaikki koettais kuuluvamme siihen yhteisöön. Kyllä mä näen, että siellä tehdään tiettyjä asioita sen eteen. Kyllä mä näen, että firman kasvamisen myötä ei enää riitä se, että luotetaan siihen, että ihmisille orgaanisesti muodostuu niitä omia yhteisöjä. Varsinkin tänä aikana, kun kaikki tehdään etänä, ehkä senkin pitäisi muuttua sellaiseen suunnitelmallisempaa suuntaan.”*

-Suunnittelija 3

Sisäisellä brändijohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten yhteisön jäsenet viestivät yrityksen brändistä sidosryhmille. Brändin ideologian määrittely ja siitä viestiminen työntekijöille, tulisi olla ylimmän johdon tehtävänä. Tällä voidaan varmistaa se, että brändi on selkeästi määritelty ja se on myös työntekijöiden tiedossa. Sisäisen brändin johtaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä ja siinä tulee huomioida koko henkilöstö.

### **5.3 Sisäisen brändiyhteisön erityispiirteet hajautetussa organisaatiossa**

Haastattelut toteutettiin organisaatiossa, jolla on toimipisteet kahdessa eri kaupungissa. Maantieteellinen etäisyys on verrattain suuri. Konsultit työskentelevät myös hajautetusti eri organisaatioissa alihankkijoina. Hajautetussa organisaatiossa työn tekeminen ei ole sidottu toimipaikkaan, joka osaltaan vaikuttaa työn tekemisen kulttuuriin. Viestintä ja informaation jakaminen nousevat tärkeiksi tekijöiksi virtuaalisessa toimintaympäristössä. Sähköinen viestiminen ei ole hajautetun organisaation kriteeri, vaan seurausta erillään työskentelystä. Johtamisessa tulee myös, ottaa huomioon organisaation erityispiirteet. Hajautetussa organisaatiossa yhteisöön

sitoutuminen on haasteellista, sillä ihmiset eivät pääse tapaamaan toisiaan kasvotusten. Yhteisten tavoitteiden luominen voi olla haasteellista sekä niihin sitoutuminen organisaation työskennellessä toisistaan erillään. Yhteisöllisyyteen tulisi kiinnittää erityishuomioita.

### 5.3.1 Monipaikkaisuus

Tutkimusyrityksellä on kaksi toimipistettä Helsingissä ja Oulussa. Maantieteellinen erottuvaisuus toimipisteiden välillä on verrattain suuri. Kaupungeissa on omat toimistot, joihin ihmiset voivat kokoontua, ja joissa osa tekee yrityksen sisäisiä projekteja. Haastateltavat nostivat usein esiin oman kaupunkinsa toimipisteen. Oman toimipisteen hyviä puolia korostettiin ja oltiin osittain tietämättömiä siitä, millainen tilanne toisessa toimipisteessä vallitsee. Huolimatta siitä, että työskennellään hajautetusti ja pääasiallinen yhteydenpito tapahtuu virtuaalisesti näyttäytyy taustalla vastaajan fyysinen sijainti.

*”Se, että ollaan kahdella paikkakunnalla niin se varmasti tuo haasteita ja tietysti myös mahdollisuuksia. Se on asia mistä ollaan paljon puhuttu, että pitäisikö meidän eri paikkakuntien porukkaa yhtenäistää vai annetaanko olla näin. Hankala kysymys ja hankala kysymys myös meillä tännepäin, että pitäisikö sen eteen tehdä enemmän töitä, että olisi vieläkin yhtenäisempi porukka näiden välillä. Sitten Oulussa on tosi hyvä yhteishenki ja Helsingissä on tosi hyvä yhteishenki ja se on kuitenkin tärkein.”*

-Asiantuntija 2

*”Helsingissä voi tietenkin olla aika erilainenkin, että meillä taitaa suurimmalla osalla olla vielä, ettei oo tuota lapsia tai perhettä tai sitten on pieniä lapsia. Oon käsittänyt, että Oulussa on sitten vähän vanhempiakan lapsia ja isompia perheitä ihmisillä, että se on varmaan sitten vähän eri tyyppinen. On paljon semmoista läpän heittoa, että välillä kun itsekin alkaa puhumaan jostain asiasta tosissaan, ettei siihen oikein kukaan lähde mukaan. Sellaista todella rentoa, mut sitte taas aika sellaista, että joku on sanonut, että siellä sinkkumiehet juo kaljaa perjantai-iltaisoin. Noh rento ja toisaalta sinne myöskin hyväksytään monenlaisia tyyppejä ettei ole mitään sellaista sorsimista ollut ilmoilla mun mielestä.”*

-Asiantuntija 3

Fyysinen samanpaikkaisuus vaikutti työyhteisön ”me-henkeen”. Haastatteluista kävi ilmi, että Helsingin ja Oulun toimipisteiden yhteisöissä on omat toimintatavat. Keskusteluissa nostettiin esille oman toimipisteen erityispiirteet ja sen kulttuuria

kiiteltiin. Toimipisteillä on myös omat tiedotuskanavat käytössä. Keskustelukumppani on helpompaa löytää oman toimipisteen sisältä, jos henkilöt ovat fyysisesti aiemmin tavanneet. Toimisto voidaankin ajatella paikkana, jossa ei ainoastaan tehdä töitä, vaan siellä myös samalla muodostetaan sosiaalisia suhteita yhteisön muiden jäsenten kanssa.

Ihmisten tavatessa toisen toimipisteen jäseniä vahvistuu yhteishenki myös heidän kesken. Yrityksellä on tapana järjestää koko yritykselle suunnattuja tapahtumia, jolloin eri toimipisteiden työntekijät pääsevät tapaamaan ja tutustumaan toisiinsa. Näillä yhteisillä rituaaleilla ja traditioilla muodostetaan pohjaa yhteisölle.

### **5.3.2 Virtuaaliset kanavat**

Viestintä hajautetussa organisaatiossa tapahtuu erilaisten virtuaalisten kanavien kautta. Hajautetussa organisaatiossa ihmiset eivät pääse kasvokkain tapaamaan, joten päivittäinen yhteydenpito omaan organisaatioon tapahtuu sähköisten viestintävälineiden avulla. Viestintä onkin tärkeässä roolissa organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Virtuaalisten kanavien avulla tieto kulkee organisaation sisällä. Monimutkaiset asiantuntijatehtävät joita tutkimusyhteisössä tehdään vaativat runsasta kommunikointia, joka perinteisesti toteutetaan kasvotusten. Nämä kasvokkaiset tapaamiset korvataan virtuaalisten kanavien avulla.

*”Meillä tuo slacki on varmaan semmoinen ydinkanava mitä kautta tämä ajatusten Tonava virtaa tässä firmassa. Siellä on hirveän paljon erilaisia kanavia liittyen ihan virallisiin asiakasjuttuihin ja sitten epävirallisiin, harrastustoimintaan ja muuhun. Se on aika aktiivinen, jotenkin semmoinen verenkierto tässä hommassa.”*

-Perustaja

Virtuaaliset kanavilla on erilaisia merkityksiä. Ne toimivat niin virallisen tiedon jakamisessa, mutta niiden avulla pidetään myös työyhteisöä yllä. Virtuaaliset kanavat mahdollistavat erilaiset vapaa-ajalla tapahtuvat toiminnot. Kanavilla keskustellaan niin yhteiseen harrastustoimintaan liittyvistä asioista kuten koripallo-ottelun tuloksista sekä vaihdetaan ajatuksia, jota muuten tehtäisiin yhdessä toimistolla.

Vastauksista nousi esiin hyvä yhteishenki, jota virtuaalisten kanavien myötä tulee yhteisöön. Hajautetussa organisaatiossa, jossa työskentelee erilaisia työtehtäviä suorittavia henkilöitä voi ilmapiirin luominen olla haastavaa. Ihmiset eivät työtehtävien puolesta ole välttämättä kanssakäymisissä, jolloin sosiaalisten suhteiden muodostuminen jää vähemmälle. Virtuaaliset kanavat voivat osaltaan helpottaa sosiaalisten suhteiden muodostamista organisaation jäsenten välillä ja luoda mehenkeä.

*”X-yrityksen chatti mahdollistaa kaikkien juttujen järkkäämisen, jossa on kymmeniä erilaisia keskusteluja. Osa niistä on kaveriporukoiden sisäisiä, osa keskittyy tiettyyn aiheeseen. Jos haluaa, vaikka pitää kaikille vapaan perjantai-iltapäivän saunan, niin pistää chattiin viestin tai laittaa kalenterikutsun ja laittaa saunan lämpimäksi.”*

-Insinööri 2

*”Onhan se tärkeää. Monethan on sellaisia seuraajia, että lukee vaan ja kattelee. Sitten löytyy niitä ns. äänekkäämpiä, jotka kirjoittelee sinne jotakin. Niin se menee. Jotkut puolustaa mielipiteitään kovasti ja toiset sitten taas ei. Ehkä se merkitys on siinä yhteenkuuluvuudessa. Ollaan hyvin hajallaan, että kaikki ei istu yhdessä paikassa toimistossa.”*

-Suunnittelija 1

*”Siellä on tosi paljon kaikenlaista. Se on aika hyvä minun mielestä, siitä tulee sellainen hyvä yhteishenki.”*

-Insinööri 4

Yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus vaikuttaa ilmapiiriin yhteisön sisällä. Virtuaaliset kanavat mahdollistavat avoimen keskusteluympäristön luomisen. Virtuaaliset kanavien avulla yhteisö pääsee syntymään. Virtuaalisuus mahdollistaa sen, ettei yhteisö ole maantieteellisesti rajattu joukko, vaan se voi muodostua ajasta ja paikasta riippumatta. Oleellista yhteisön toimivuuteen on valita oikeat kanavat, jonka avulla yhteisö voi pitää yhtä. Esimerkiksi ohjeistuksissa riittää yksisuuntainen viesti. Tapauksissa, jossa jäsenten pitää keskustella keskenään tulisi viestiminen olla tehty nopeaksi ja helpoksi. Viestimistä virtuaalisissa kanavissa helpottaa se, jos yhteisön jäsenet entuudestaan tuntevat toisensa.

### 5.3.3 Sosiaalinen vuorovaikutus ja sen tukeminen

Tutkielman alussa määriteltiin, että yhteisöllisyys on virallista kuin myös epävirallista sosiaalista vuorovaikutusta. Se ei välttämättä näy tai kuulu, sen voidaan ajatella olevan äänetöntä ja näkymätöntä, ”hyvää fiilistä, me-henkeä”. (Parker & Arthur, 2000.) Virtuaalisessa työyhteisössä työskentely luo pirstaleisuutta ja se voi osaltaan nostaa esiin yksilökeskeisyyttä. Sosiaalinen vuorovaikutus on näin ollen tärkeässä roolissa yhteisöllisyyden luonnissa.

*”Kyllä sillä yhdessä näkemisellä on varmastikin aika iso merkitys. Monesti siitä saattaakin jäädä työporukka vielä iltaa istumaan tai käymään jossain syömässä tai oluilla. Että on kyllä iso merkitys, pienempi kynnys lähteä porukalla mukaan tällaisiin hommiin. Ja kuka tahansa voi järjestää, että itekin on välillä järjestänyt jotain semmoista, että mennään pelaamaan tennistä tai ollaan käyty wakeboardaamassa. Kyllä ne yhteiset jutut aika paljon, ainakin itselle merkkää.”*

-Asiantuntija 3

*”Meillä on sitten toimistopäivä perjantaisin, jolloin sitten kaikki jotka vain pystyy ja kaikki itseasiassa pystyykin, tulee toimistolle töihin ja muutenkin viettämään aikaa.”*

-Asiantuntija 2

Epävirallisissa tilaisuuksissa ihmiset pääsevät tapaamaan muun kuin työn merkeissä ja tutustumaan toisiinsa. Eräs haastateltava kertoi alun perin tulleensa firmaan sen takia, että oli kuullut työyhteisön olevan hauska ja että siellä järjestetään erilaisia tapahtumia. Saunailloissa, peli-illoissa, urheilutapahtumissa organisaation jäsenillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa henkilökohtaisella tasolla ja syventää sosiaalisia suhteitaan. Tapahtumat koettiin poikkeuksetta positiivisena asiana yrityksessä.

Yrityksessä järjestettiin isompia epävirallisia tapahtumia 1-2 kertaa vuodessa, jonne kutsuttiin koko organisaation työntekijät. Osa haastateltavista kaipasi näitä yhteisöllisiä tilaisuuksia enemmän. Toiset taas kokivat epäviralliset tilaisuudet rasittavina ja kertoivat mieluiten viettävän vapaa-aikansa perheen tai ystäviensä parissa. Tässä tutkimuksessa suurin osa piti epävirallisia tapahtumia antoisina. Näissä tapahtumissa oli mahdollisuus nähdä työtovereita joita ei kasvokkain juuri muuten näe. Tutkielman teoriaosuudessa käytiin läpi fyysisten tapaamisten merkitys yhteisön

muodostumisen kannalta. Myös haastatteluissa nostettiin esiin tapatumien ja kohtaamisten merkitystä yhteisön yhteisöllisyyden kannalta.

Ilmapiiriin positiivisesti vaikuttavana tekijänä koettiin yhteisön jäsenten saman taustaisuus ja henkisyys. Haastateltavassa yrityksessä on kaksi eri toimipistettä, jonka yhteishengessä oli eroavaisuuksia. Yhteisöön positiivisesti vaikuttava tekijä oli vapaa-ajalla järjestettävät tapahtumat ja niihin osallistuminen. Yhteisön jäseniä yhdistävät tekijät nostavat yhteisöllisyyden tunnetta, parantavat keskusteluyhteyttä ja luovat positiivista me-henkeä. Helsingin toimiston hyvä ilmapiiri nousi useassa haastattelussa esiin. Haastateltavia yhdisti samanhenkisyys- ja taustaisuus. Yhteisön jäsenet olivat suurimmaksi osaksi noin 30 vuotiaita, tekniikasta kiinnostuneita, perheettömiä. Yhteisö kokoontui vapaa-ajalla ja vietti aikaa yhdessä. Samanlaisuus nähtiin kuitenkin myös haasteena.

*”Tämä alahan on hirveän miespainotteinen, ehkä vähän liiankin samantyylistä porukkaa ajautuu yhteen työpaikkaan. Se on sellainen ehdoton haaste ja kehityksen kohde minkä eteen tehdään paljon. Toki se on hankalaa, kun alalla vallitsee tietynlainen enemmistö.”*

-Asiantuntija 2

Yhteisössä koettiin myös eristyneisyyden tunnetta. Erityisesti hajautetussa organisaatiossa tämä voi nousta esiin ja olla suurikin ongelma. Eräänä piirteenä eristyneisyyden tunteella oli ammatillisen keskusteluyhteyden puuttuminen. Vastaajalla ei oman organisaationsa sisältä löytynyt samaa työtä tekeviä työtovereita, joiden kanssa voisi käydä ammatillista keskustelua ja kokea ammatillista kehittymistä.

*”Mun työyhteisö ja tärkeimmät kollegat joiden kanssa koen sitä ammatillista kasvua on siellä asiakkaan puolella. Olen miettinyt sitä, mitä mun x-yritysläisyydelle, jos tuo mun asiakkuus loppuisi ja siirtyisin jollekin toiselle toimistolle ja taas tekisin muutaman tunnin tänne.”*

-Suunnittelija 3

Ammatillinen keskustelukumppanin puuttuminen heikensi vastaajaan suhdetta omaan organisaatioonsa. Yhteisön jäsenten yhteiset työtehtävät luovat pohjaa yhteisöllisyydelle. Henkilö, jolla ei työtehtävien puolesta löydy yhteisöön yhdistäviä tekijöitä voi olla vaikea sopeutua joukkoon. Spontaania vuorovaikutusta ei virtuaalisessa ympäristössä pääse syntymään.

## 5.4 Sisäisen brändiyhteisön elementit

Haastatteluista nousi esille, että hajautetusti työskentelevät konsultit tunnistivat sisäisen brändiyhteisön olemassa olon. Haasteltavat tunsivat vahvasti olevansa osana yhteisöä siitakin huolimatta, etteivät päivittäisessä arjessaan välttämättä oman organisaationsa työtovereita tavanneet. Kysyttäessä missä tunnet olevasi töissä, oli vastaus poikkeuksetta oma organisaatio. Vastaus oli sama huolimatta siitä, että osa haastateltavista oli työskennellyt fyysisesti useita vuosia asiakasyrityksessä. Omaa yritystä kuvailtiin muun muassa henkiseksi kodiksi, emoalukseksi.

Yrityksessä oli vastikään tehty brändiuudistus. Osa vastaajista ei allekirjoittanut uuden brändin arvoja tai lupausta. Brändi koettiin ulkoapäin annetuksi. Tästä huolimatta yhteisöön kuuluminen oli vahvaa. Yrityksen identiteetti ja kulttuuri olivat teemoja, joita haastateltavat toivat esille. Puhuttiin myös ideologiasta, yhteisestä tavoitteesta jota kohti mennään. Sisäiselle brändiyhteisölle ei kirjallisuudessa ole annettu tarkkaa määritelmää, mutta perustuen haastatteluihin nousi esiin kolme elementtiä sisäisestä brändiyhteisöstä: *yrityksen brändi-identiteetti*, *ideologia* ja *kulttuuri*. Nämä elementit muodostavat pohjan sisäiselle brändiyhteisölle.

### 5.4.1 Yrityksen brändi-identiteetti

Yrityksen edustamalla identiteetillä on merkitystä sisäisen brändiyhteisön muodostumisessa. Törmälä & Gyrd-Jones (2015) esittivät, että yrityksen identiteettiä käsitellään jatkuvasti kehittyvänä, vuorovaikutteisena ja itseään heijastavana tarinana brändistä. Yrityksen brändi-identiteetin nähdään tulevan sisältäpäin, mutta sen kehittämisenprosessiin vaikuttavat aktiivisesti niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät. Identiteetti kehittyy koko ajan ja myös ihmiset kehittävät omaa identiteettiään suhteessa työorganisaatioon. Konsulttibisneksessä työskentelee oman alansa asiantuntijoita. Vahvaksi identiteetiksi nousi haastatteluissa esiin osaaminen ja ammattilaisuus. Identiteetti on asia, joka tekee yrityksestä ainutlaatuisen ja erottaa sen kilpailijoista.

*”Minusta meillä on silti tosi hyvä tämä yhteisö. Oikeastaan ihan sama kenen x-läisen kanssa alkaa tekemään jotain projektia niin siinä on aina semmoinen hyvähenki läsnä. Tämmöinen, että helppo kommunikoida. Jotenkin sellainen ajatusmaailma, että kaikki ketkä on täällä töissä niin ne tietää mitä ne tekee.”*

-Suunnittelija 2

*”Rento, avoin, se työyhteisö mitä meillä on. Ei ole turhaa sellaista jäykkyyttä siinä. Ja meillä onkin ollut tarkoituksena, että toimitusjohtaja on kaikkien esimies. Meillä on sen verran ammattitaitoisia ja osaavia tyyppejä, jotka itse huolehtii itsestään, ettei tarvitse kenenkään olla koko ajan neuvomassa. Toisaalta sitten totta kai tällaisia tukirakenteita niin kuin itselläkin on, on pakollisia tehdä.”*

-Suunnittelija 1

*”Meillä on aika tuota, mä puhun sitten Helsingin päästä, voi erota vähän jos juttelee porukan kanssa on kuitenkin kaksi erillistä toimipistettä. Meillä on tosi vahva yhteishenki, aika tiivis porukka. Hyvässä ja pahassa varmasti. Meillä kyllä porukka viihtyy hyvin yhdessä töissä ja myös vapaa-ajalla. Meillä on tosi osaava porukka. Tosi paljon kokeneita alan osaajia.”*

-Asiantuntija 2

Ammattitaitoisuus, avoimuus ja rentous olivat vastauksia, joiden perusteella kuvailtiin omaa työyhteisöä ja sen identiteettiä. Asiantuntijat puhuivat ”yritys x-läisyydestä”. Ihmiset identifioivat itsensä osaksi yritystä. Juuri identiteetti luo perustan sisäisälle brändiyhteisölle. Yhteisön jäsenet jakavat yrityksen brändi-identiteetin ja kokevat sen omakseen. Haastateltavat kokivat olevan osana yhteisöä ja jakoivat sen kanssa saman arvomaailman.

*”Mä pystyn olemaan varma siitä, että kuka siihen tulee mukaan joka on x-yritysläinen, niin se on ammattilainen ja semmoinen kaveri kuka ymmärtää mitä mä haluan ja mitä mä teen. Se aaltopituus keskusteluissa on hyvin samanlainen.”*

-Insinööri 3

Osa haastateltavista oli ollut yrityksen palveluksessa alusta alkaen. Haastatteluissa oli mukana myös uudempia tulokkaita. Vuosien saatossa yritys on kasvanut, sille on perustettu uusi toimipiste sekä se on liittynyt osaksi isompaa konsernia. Yrityksen brändi-identiteetti on muovautunut muutosten ja vuosien myötä. Yrityksen perustaja kuvasi, että perustamisen ajatuksena oli, *ettei maanantaisin harmittaisi tulla töihin.*



Perustaja myös kertoo, että yrityksen identiteetissä on koko ajan ollut jatkuva muutos läsnä. Näistä muutoksista huolimatta on sisäinen brändiyhteisö säilynyt vahvana.

Haastatteluyrityksessä eivät kaikki sen jäsenet olleet tyytyväisiä yrityksen ulkoiseen brändiin, jota viestittiin sidosryhmillä. Tästä huolimatta yritys itsessään, sen identiteetti ja yhteisö tunnettiin omaksi.

#### 5.4.2 Ideologia

Saleem & Igleasias (2016) määrittivät, sisäisen brändäyksen keskeisimmäksi osatekijäksi ideologian. Ideologia sisältää brändin mission, vision, tavoitteet, normit sekä yhteiset arvot. Yhteiset arvot syntyvät, kun työntekijöitä innoittaa vahva yhteinen ideologia. Arvot ovat seikkoja, jotka vaikuttavat organisaatioon ja sen toimintaan, vaikka sen jäsenet vaihtuisivatkin. Ideologia nousi vastauksista esiin ja se oli seikka johon myös samaistuttiin.

*”Ja miksi ollaan olemassa niin sen takia, että parhaille ihmisille tehdään parasta työpaikkaa. Sellaista missä jokainen kohdataan ihmisenä ja täällä on niin kuin hyvä olla. Ehkä ihmislähtöisyys on se sana.”*

-Asiantuntija 2

*”Työpajoja oikeastaan mihin perustuu se x-läisyys oikeastaan liittyy just tuohon. Että ollaan yhdenvertaisia, miten kohdellaan toisia, tällaisia asioita sieltä tuli siihen meidän arvomaailmaan, että mitä me ollaan.”*

-Suunnittelija 1

*”Mulle se näyttäytyy sillä, että mennään yhteistä tavoitetta kohti ja on hirveän selkeä kuva siitä, että mitä me tehdään ja mihin me ollaan menossa ja mikä mun rooli on siinä kaikessa. Kyllä se varmaan sitä on. Osa tällaista joukkuetta jolla on joku tavoite.”*

-Asiantuntija 2

Kysyttäessä yrityksen brändin arvoista olivat vastaukset yhteneväisiä. Vastaajat epäilivät, että yrityksen arvoja on määritelty mutteivat olleet varmoja niiden sisällöstä. Ulkoapäin sanelluista arvoista ei pidetty ja ne koettiin teennäisiksi. Kerrottiin, että arvojen pitäisi tulla yhteisöstä itsestään sisäsyntyisesti. Ryhmän muodostuessa sen jäsenet uskovat, että muut samaan ryhmään kuuluvat jakavat samankaltaiset arvot ja normit. Hajautetussa ympäristössä työskentelevät eivät välttämättä tunne toisiaan

läheisesti, mutta vastaajilla oli vahva näkemys siitä, että työtovereihin pystyy luottamaan. Eräs vastaaja kuvasi yrityksen arvoja seuraavanlaisesti:

*”Sinänsä se on jossain määrin tärkeää millaisia arvoja edustetaan, mutta tuossa on kaksi puolta. Se sisäinen, että me itse käsitetään se ja toimitaan sen mukaisesti ja toinen, että se on ulospäin viestitty. Pitäisi olla samat arvot, mutta tähtäävät eri asioihin, jos sellaiset muotoillaan sanoiksi tai lauseiksi niin se on helposti aika teennäistä.”*

-Insinööri 2

*”Itse olen sitä mieltä, että sopivin ihminen voittaa minun papereissa aina. Ei pätevin, eikä taas sellainen tyyppi, joka voisi muuten olla ihanteellinen, vaan se kokonaisuus täytyy olla kunnossa.. Meillä on ollut joku paikka eikä välttämättä olla palkattu ketään. Ollaan pidetty todennäköisenä ja suurena sitä riskiä, että tulee aiheuttamaan tähän työympäristöön olla ja tapaa toimia negatiivisia juttuja.”*

-Perustaja

Samat arvot jakavan ihmisen valitsemisen yritykseen voi olla myös rekrytointiperuste. Yhteisten arvot ohjaavat koko sisäisen brändiyhteisön toimintaa. Yhteinen tavoite määrittelee suunnan mitä kohti yhteisönä ollaan menossa. Visio on tärkeässä roolissa yhteisön menestymisen kannalta. Selkeän suunnan avulla yhteisön jäsenet tietävät, mitä kohti mennään ja ymmärtävät oman roolinsa yhteisön menestymisen kannalta.

### 5.4.3 Kulttuuri

Brändin ideologia ei rajoitu pelkästään kirjoitettuihin tavoitteisiin ja normeihin, myös organisaatiokulttuuri jolle työntekijät altistuvat päivittäin vaikuttaa yhteisöön. Ohjelmistoalan yrityksessä organisaatorakenne on matala eikä yrityksen sisällä ole hierarkiaa. Yrityksen kulttuuria kiiteltiin ja se tunnettiin omaksi.

*”Mä tykkään puhua meidän kulttuurista, meidän johtamisesta, miten konkreettisesti näkyy se meidän matala hierarkia. Yritetään osallistuttaa kaikkia, joilla on siihen kiinnostusta ja halua päätöksen tekoon. Meillähän ei ole kauheasti ihmisjohtamista, se on enemmän asioiden johtamista ja hoitamista.”*

-Asiantuntija 2

Kulttuuri kysymys nousi vahvasti esille, kun verrattiin asiakasorganisaatiota ja omaa organisaatiota. Eräs vastaaja pohti olisiko rajan vetäminen hankalampaa oman ja asiakasorganisaation välillä, jos kyseessä olisi samanhenkinen yritys. Nyt se oli helppoa, sillä asiakasorganisaatio oli tavoiltaan hyvin erilainen.

*”Oli hyvin paljon sellaisia hetkiä, että riso se vanhakantainen korporaatio meininki. Sitten pystyi vetämään sen kuvitteellisen pelastusliivin päälle, että onneksi mie en kuitenkaan ole täällä töissä, vaan on tämä liivi minkä suojiin voin mennä. Ehkä se raja ois sumentunut, jos olisi sellaisessa hyvin samanhenkisessä firmassa töissä.”*

-Suunnittelija 2

*”Nykyisellä asiakkaalla tämä henki ei ehkä ole sellainen, enemmän ollaan sellaisessa corporate-maailmassa, että on ehkä vähän jäykempää. On kyllä olemassa slacki myös, mutta se on hyvin formaali ja oikeastaan pelkästään työkeskusteluihin. Kyllä siellä myös tämän yrityksen työntekijöiden kanssa keskustellaan myös muista asioista ja jaetaan hauskoja kuvia. Se on toisaalta sellainen minkä minä olen tänne tuonut. On perustettu sellainen hauskat kuvat-kanava, missä keskustellaan, koska ei jakseta tehdä töitä. Kyllä täälläkin keskustellaan muttei samalla laajuudella mitä X-yrityksessä.”*

-Suunnittelija 5

Vastauksissa nousi esille, että yrityksen ilmapiiri vaikuttaa vahvasti tuntemuksiin yrityksestä. Organisaation kulttuuri on omalta osaltaan muokkaamassa yrityksen ilmapiiriä. Kulttuurin kuuluvat totutut tavat ja käytänteet. Yritys on kasvanut vuosien saatossa, mutta vanhat totutut perinteet ovat edelleen voimassa.

*”Meillä on vanha perinne, joka on lähtenyt sieltä alusta asti, että perjantaina kello 14 on kuvakisa.”*

-Suunnittelija 1

*”No x-yrityksessä on järjestetty tosi paljon sellaisia hauskoja bileitä. On kesäjuhlaa ja yleensä syksypuolella on sellainen Levin reissu mistä ihmiset puhuu legendaarisena”*

-Suunnittelija 3

Erilaiset rituaalit ovat tehokas tapa korostaa yhteisön arvoja ja lisätä yhteisöllisyyttä. Seremonioiden avulla voidaan myös kehittää yhteisön identiteettiä. Kulttuuri antaa yhteisölle merkityksen ja suunnan. Sisäisessä brändiyhteisössä vallitsi rento ilmapiiri,

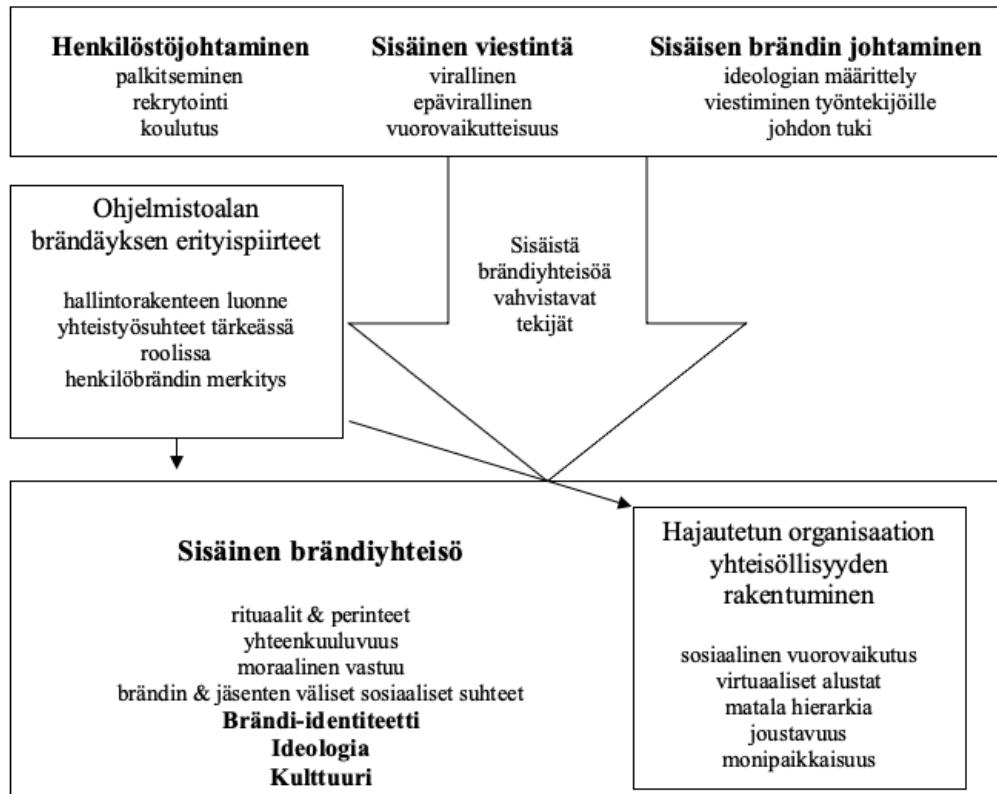
jota haluttiin vaalia. Ilmapiiriä tuettiin erilaisilla vapaa-ajan tapahtumilla ja yhteisön jäseniä kannustettiin olemaan omia itsejään.

## **5.5 Analyysin yhteenveto**

Käytänteissä ja toimintatavoissa oli eroja kaupunkien välillä. Voidaankin ajatella, että toimistoille muodostuu oma kulttuuri sen tapojen myötä. Tämä on luonnollista, sillä toimipisteillä oli fyysisesti suuri etäisyys, eivätkä eri toimistojen jäsenet tavanneet toisiaan kasvokkain usein tai välttämättä ollenkaan. Saleem & Iglesias (2016) tutkimuksessaan sisäisen brändin muodostumisessa määrittelevät, että sisäisen brändäyksen onnistumiseen tarvitaan suotuisaa organisaatiokulttuuria. Organisaation kulttuuri on myös tärkeässä roolissa mukana muodostamassa pohjaa yrityksen brändi-identiteetille ja muovaamassa sitä, sillä arvot ja visio ovat mukana ohjaamassa yrityksen kaikkea toimintaa.

Yritys on kokenut suuria muutoksia vuosien varrella. Näistä muutoksista huolimatta on sisäinen brändiyhteisö säilynyt vahvana. Brändi-identiteetin muovautuminen organisaatiossa yhdessä sen jäsenten ja sidosryhmien välillä tukee Törmälän & Gyrdin (2017) näkemystä jatkuvasti kehittyvästi identiteetistä. Alussa yrityksen brändi-identiteetti heijastaa yrityksen perustajien ideoita ja arvoja. Yrityksen kasvun myötä yrityksen brändi-identiteetti kehittyy ja muotoutuu yhteisluonnin vaikutuksesta. (Kristal et al., 2019.) Näin voidaan havaita myös tutkimuksen yrityksessä tapahtuneen.

Kuviossa 2, on vedetty yhteen tutkimuksen tulokset. Sisäisen brändiyhteisön elementit ja sitä vahvistavat tekijät ovat tummennettuina teksteinä. Sisäisen brändiyhteisön muodostumista lähestyttiin teoriaosuudessa kuluttajamarkkinoinnista tunnistettujen brändiyhteisöjen pohjalta. Analyysin avulla muodostettiin sisäisen brändiyhteisön elementit. Analyysin pohjalta täydennettiin myös sisäisen brändiyhteisön vahvistavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin ohjelmistoalan yrityksessä, jonka brändäyksessä on omat erityispiirteensä. Tämän lisäksi hajautetussa organisaatiossa yhteisöllisyyden rakentumiseen vaikuttaa omat tekijät.



Kuvio 2. Sisäisen brändiyhteisön muodostuminen hajautetussa organisaatiossa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita. Lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen päätavoite oli tutkia mistä elementeistä sisäinen brändiyhteisö muodostuu, mitä erityispiirteitä on hajautetun organisaation sisäisessä brändiyhteisössä sekä tekijöitä, jotka vahvistavat sisäistä brändiyhteisöä hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla ohjelmistoalan yrityksessä työskenteleviä konsultteja, jotka työskentelevät hajautetusti eri organisaatioissa alihankkijoina.

Tutkimuksen päättutkimuskysymys oli: *Mistä elementeistä sisäinen brändiyhteisö muodostuu?*

Yrityksen sisäisiä brändiyhteisöjä ei nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa ole määritelty. Niiden vaikuttavuus yrityksen sisäisen brändäyksen osalta on tunnistettu (Saleem & Iglesias, 2016; Devasagayam et al., 2010), mutta tarkkaa määrittelyä ei ole tehty. Yleensä yhteisöt kuvaavat ilmiötä, jossa ihmiset jakavat saman kiinnostuksen kohteen ja joihin he kokoontuvat säännöllisesti (Rothaermel & Sugiyama, 2001). Virtuaaliset kommunikointialustat ovat mahdollistaneet yhteisöjen syntymisen myös virtuaalisesti. Kuten muitakin yhteisöjä myös sisäisiä brändiyhteisöjä yhdistää jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne. Sisäiset brändiyhteisöt syntyvät yrityksen sisälle. Sisäinen brändiyhteisö muodostuu, kun yhteisön jäsenet jakavat organisaation ideologian, brändi-identiteetin sekä omaksuvat yrityksen kulttuurin.

Sisäisen brändiyhteisön muodostumiseen vaikuttaa yrityksen brändi ja sen identiteetin dynaaminen muodostuminen. Brändi-identiteetti muotoutuu organisaation ajansaatossa ja vaikuttaa koko organisaatioon (Kristal et al., 2019). Tutkimuksen yritys oli vuosien saatossa kasvanut ja muuttunut hyvin erilaiseksi siitä, mitä se oli perustamisen alussa ollut. Yritykselle oli perustettu uusi toimipiste toiseen kaupunkiin sekä se oli liittynyt

osaksi suurempaa konsernia. Näistä muutoksista huolimatta on sisäinen brändiyhteisö säilynyt vahvana vuosien yli ja siihen on liittynyt uusia jäseniä organisaation kasvun myötä. Voidaankin päätellä, että yrityksen brändi-identiteetti on muovautunut yrityksen kasvun ja muutoksen mukana. Yrityksen brändi-identiteetin tulisi olla rekrytoinnin pohjana, jotta yhteisöön saadaan saman arvomaailman jakavia jäseniä.

Saleem ja Iglesias (2016) nostivat ideologian sisäisen brändäyksen keskiöön. Ideologia on myös sisäisen brändiyhteisön elementti. Sisäisen brändiyhteisön jäsenet hyväksyvät organisaation arvot ja normit. Heitä yhdistää yrityksen visio ja missio. Yhteisöön kuulumista kuvailtiin, että ollaan osana samaa joukkuetta, jolla on yhteinen tavoite. Sisäisen brändiyhteisön jäsenet jakavat yrityksen ideologian sekä hyväksyvät yrityksen arvot. Yrityksen arvot ovat myös keskeisessä osassa yrityksen brändi-identiteetin muodostumisessa, sillä arvot ja visio ohjaavat kaikkea yrityksen toimintaa (Urde, 2003). Ajan myötä yrityksen arvot ja sen identiteetti muotoutuvat orgaanisella tavalla, jolloin sidosryhmistä tulee aktiivisia brändin merkityksen luoja (Ind, Iglesias & Markovich, 2017).

Viimeisenä elementtinä sisäisen brändiyhteisön muodostumisessa on organisaation kulttuuri. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat yhteiset rituaalit ja perinteet. Rituaalit ovat vahvasti mukana myös muiden yhteisöjen muodostumisessa. Organisaatiokulttuuri linkittyy vahvasti organisaation arvoihin ja ideologiaan. Kulttuurin avulla voidaan tulkita ja ymmärtää organisaatiota ja sen yhteisöjä (Virolainen, 2010). Organisaatiokulttuuri ilmentää organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja. Kulttuurin voidaan ajatella olevan ikään kuin näkymätön voima, jonka mukaan ihmiset toimivat halutulla tavalla. (Schein, 1986.) Organisaation kulttuuri nousi erityisesti vastauksissa esille. Vastaajat tunnistivat kulttuurin omakseen. Organisaation kulttuurin, arvojen sekä niihin liittyvän viestinnän tulisi olla yhtenevää, jotta yhteisön jäsenet voivat kokea yhteisön toimivan johdonmukaisesti. Vahva organisaatiokulttuuri tunnistettiin yhteisön sisällä ja siitä viestittiin niin asiakkaille kuin muille sidosryhmille positiivisella tavalla. Yhtenäinen organisaatiokulttuuri helpottaa henkilöstön samaistumista organisaatioon.

Tutkimuksen ensimmäinen apukysymys oli: *Mitä erityispiirteitä on hajautetun organisaation sisäisessä brändiyhteisössä?*

Hajautetussa ympäristössä toimiva sisäinen brändiyhteisö tarvitsee välineen, jonka kautta yhteisö pääsee syntymään. Virtuaalisesti toimivan tiimin yhteisö ei pääse muotoutumaan orgaanisesti ilman jäsenten välistä yhteydenpitoa. Virtuaaliset kommunikointialustat mahdollistavat sisäisen brändiyhteisön synnyn. Yhteisön yhteishenki ja kulttuuri muotoutuu virtuaalisten kanavien välityksellä, joissa yhteisö elää. Yhteisön muodostuminen hajautetusta toimintaympäristössä edellyttää luottamusta niin organisaation työntekijöiden kuin työnantajan välillä. Hajautetussa ympäristössä toimivat organisaatot ovat tyypillisesti matala hierarkkisia sekä joustavia. Haastattelut toteutettiin ohjelmistoalalla toimivassa konsulttiyrityksessä, joka on toimialaltaan erityinen. Projektit vaativat korkeaa osaamista, ovat räätälöityjä sekä vaativat läheistä suhdetta asiakkaaseen. Virtuaalisen yhteisön muodostuminen edellyttää totutusta poikkeavaa tapaa organisoida työprosesseja.

Hajautettu ympäristö tuo yhteisön muodostumiseen omat erityispiirteensä. Yhteisön muodostuminen tapahtuu erilaisten sosiaalisten kanssakäymisten kautta. Virtuaalisessa ympäristössä eivät yhteisön jäsenet pääse kasvokkain näkemään toisiaan ja tutustumaan yhteisön muihin jäseniin. Helms ja Raiszadeh (2002) tutkimuksessaan tunnistavat, että erityisesti koko organisaatioon liittyvää yhteisöllisyyden tunnetta on haasteellista luoda hajautetussa ympäristössä. Sosiaalinen kanssakäyminen yhteisön eri jäsenten välillä kuten epämuodolliset tapahtumat, vahvistavat jäsenten yhteen kuuluvuutta. Sitoutuminen yhteisiin tuloksiin ja tavoitteisiin edesauttaa yhteisön syntyä.

Tutkimuksessa ihmiset kiinnittyivät yhteisöihin eri tavalla. Toisille oli luontevampaa kiinnittyä osaksi yhteisöä, jossa muut sen jäsenet olivat samaa työtehtäviä tekeviä kollegoita. Kollegoiden kanssa voidaan vaihtaa ammatillisia ajatuksia ja kokea ammatillista kasvua. Yrityksessä järjestettiin myös tietylle ammattikunnalle suunnattuja seminaareja ja tapahtumia. Näissä tapahtumissa toisistaan erillään työskentelevät konsultit pääsevät näkemään, kouluttautumaan ja vaihtamaan ammatillisia ajatuksia työkavereiden kanssa. Vastaavasti haastateltava, jolla ei ollut samaa työtä tekevää kollegaa organisaation sisällä, koki ettei omassa organisaatiossaan pääse ammatillisesti kehittymään. Ammatillisen keskustelukumppanin puute synnytti vastaajassa eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunnetta. Voimakas sisäiseen brändiyhteisöön identifioituminen vahvistaa yhteisöä ja



luo sen sisällä positiivista ”me-henkeä”. Ammatillinen keskusteluyhteys vahvisti ihmisten kiinnittymistä sisäiseen brändiyhteisöön. Voidaankin ajatella, että yhteisön jäsenten samankaltaiset työtehtävät ovat osana luomassa perustaa yhteisöllisyydelle.

Hajautettu organisaatio voi toimia monipaikkaisesti, joka osaltaan vaikuttaa sisäiseen brändiyhteisöön. Tutkimuksessa havaittiin, että toimipisteiden välillä oli suuria eroavaisuuksia yhteisöllisyydessä. Kasvokkaiset tapaamiset rakentavat yhteisöä ja sen kulttuuria. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä. Vuorovaikutus voi tapahtua kasvotusten tai virtuaalisten viestintäkanavien kautta. Vastauksista ilmeni, että toimipisteissä vallitsi oma kulttuuri ja ilmapiiri. Osassa vastauksissa korostui oma toimipaikka ja sen hyvä yhteishenki. Monipaikkaisuus heikensi koko organisaatiossa sisälle vallitsevaa yhteisöä. Yhteisö koettiin oman toimipisteen ympärille. Yhteisöllisyys muodostuu yhteisen tekemisen ja yhteydenpidon kautta. Toimipisteillä oli erilliset viralliset viestintäkanat, joissa yritys jakaa virallista tietoutta. Myös henkilöstön koostumuksessa ja persoonallisuuksissa oli eroavaisuuksia kaupunkien välillä. Toimipisteet henkilöstöhallinnon avulla rekrytoivat oman kaupunkinsa yhteisöön sopivia jäseniä.

Tutkimuksen toinen apukysymys oli: *Miten voidaan vahvistaa hajautetun organisaation sisäistä brändiyhteisöä?*

Sisäisen brändiyhteisön vahvistavia tekijöitä tunnistettiin jo teoreettisessa viitekehyksessä olevan henkilöstöjohtaminen, sisäinen brändiviestintä sekä sisäisen brändin johtaminen. Henkilöstöjohtaminen näkyy rekrytointi vaiheessa, kun yritykseen valitaan henkilöitä, jotka jakavat saman arvomaailman yrityksen muiden työntekijöiden kanssa. Rekrytoinnin avulla voidaan vahvistaa yhteisöä ja sen toimintaa. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteisiin kuuluu myös palkitseminen. Oikealla palkitsemismallilla työyhteisön jäseniä voidaan kannustaa sekä yhteisöllisyyteen että toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Palkitseminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi myös sitouttaa henkilöstöä. Ind (2003) mukaan palkitsemista voidaan käyttää myös viestinnän välineenä, jonka avulla voidaan välittää tietoa arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Yrityksessä henkilöstöhallinto järjesti työntekijöille erilaisia vapaa-ajan tapahtumia, jotka positiivisesti vaikuttivat yhteisön toimintaan ja sen yhteishenkeen.

Sisäisen viestinnän avulla yrityksen työntekijät tulevat tietoisiksi yrityksen arvoista, tavoitteista ja ideologiasta. Sisäistä viestintää voi olla monen tasoista, niin virallista kuin epämuodollista. Virallisen viestinnän avulla työntekijät ovat tietoisia oman organisaationsa tapahtumista. Tehokkain viestintäkanava organisaatiossa, jossa haastattelut toteutettiin oli slack. Slackin avulla työntekijöille viestittiin yritykselle tärkeistä ja ajankohtaisista aiheista. Sovelluksen erilaiset kanavat mahdollistavat myös yhteisön epämuodollisen kommunikoinnin. Juuri tämän vapaamuotoisen keskustelun avulla luodaan yhteisön hyvää me-henkeä. Vapaamuotoisen keskustelun avulla yhteisön jäsenet oppivat tuntumaan toisiaan myös työn ulkopuolelta. Yhteisön jäsenten tunteminen rakentaa luottamusta niin yhteisön kuin sen jäsenten välillä.

Sisäisen brändijohtamisen avulla yrityksen työntekijät tunnistavat brändin arvot, jonka ansiosta voivat myös voimakkaammin samaistua niihin. Johdon tulisi viestiä yrityksen ideologiasta työntekijöille, jotta nämä tulisivat tietoisiksi yrityksen arvoista ja tavoitteista. Yrityksessä oli vastikään määritelty brändin lupaus ja arvot. Vastauksista ilmeni, etteivät työntekijät olleet näistä tietoisia. Yrityksessä korostettiin vahvaa ammattitaitoa ja osaamista. Brändi-identiteettiä oli selvitetty erilaisissa työpajoissa ja kyselyissä. Brändin jalkauttaminen työntekijöiden keskuuteen oli jäänyt vajavaiseksi. Sisäisen brändin johtamisessa yrityskulttuurilla on suuri merkitys. Tutkimusorganisaatiossa vallitsi matala hierarkia ja työntekijöillä oli suuri päätäntävalta. Tämä näkyi myös vastauksissa. Osa vastaajista piti siitä, että työntekijöihin luotetaan ja heitä vastuutetaan kommunikoimaan brändistä tavalla, jonka itse näkevät parhaaksi. Organisaation matala hierarkia mahdollistaa, että henkilökuntaa vastuutetaan ja heidän annetaan toimia parhaalla katsomallaan tavalla. Osa vastaajista toivoi selkeämpää ohjeistusta, sekä johdon voimakkaampaa läsnäoloa myös asiakasyrityksen suuntaan.

## **6.2 Teoreettinen kontribuutio**

Tässä kappaleessa verrataan tuloksia aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta. Tutkimus yhdistää eri tieteenaloja, koska sisäisen brändiyhteisön muodostuminen hajautetussa organisaatiossa sisältää markkinoinnin ja organisaatiotutkimuksen osa-alueita. Sisäinen brändäys on perinteisesti yritysbränditutkimuksen kuuluvaa. Tutkimuksessa tutkitaan organisaation sisäisiä

prosesseja, jonka kirjallisuus on organisaatiotutkimuksen puolelta. Brändikeskusteluun tuotiin uutena käsitteenä virtuaalitiimi, jota ei aiemmissa keskusteluissa ole käyty. Tutkimuksen teoreettinen arvo löytyy juuri tästä kokonaisvaltaisesta lähestymisestä sisäisen brändiyhteisön muodostumiseen.

Sisäistä brändiyhteisöä ja sen elementtejä ei nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa ole määritelty. Tämän tutkielman tärkeimpänä kontribuutiona voidaan pitää elementtejä, joista sisäinen brändiyhteisö muodostuu. Tutkielman alussa määriteltiin, että brändiyhteisö on erikoistunut ja maantieteellisesti rajoittamaton yhteisö, joka perustuu brändin ja käyttäjien välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Kuten muitakin yhteisöjä, brändiyhteisöjä määrittelee yhteenkuuluvuuden tunne, yhteiset rituaalit ja perinteet sekä moraalisen vastuun tunteminen. (Muniz ja O'Guinn, 2001.)

Yhteisölle löytyy kirjallisuudesta useita määritelmiä. Bender (1978) määrittelee yhteisön olevan sosiaalisten suhteiden verkosto, johon vaikuttaa jäsenten keskinäiset suhteet ja emotionaalinen side. Määritelmää on tarkennettu ja kerrottu yhteisön olevan rajattu joukko, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jakavat yhteiset kiinnostuksen kohteet, identiteetin ja arvomaailman (Mannarini & Fedi, 2009). Yhteisöllisyys on määritelty muodostuvan siitä, että yhteisön jäsen tuntee olevansa osana olemassa olevaa yhteisöä. Tämä tarkoittaa pohjimmiltaan sitä, että yhteisöllisyys viittaa yksilön kokemukseen yhteisöstä. (Hyde & Chavis, 2007).

Muniz ja O'Guinn (2001) ovat määritelleet brändiyhteisön piirteet. Brändiyhteisöissä olennaisin tekijä yhteisön syntymiselle on sisäsyntyinen yhteys yhteisön jäsenten välillä. Yhteisesti koettu ja jaettu tunneside erottaa yhteisön jäsenet muista. Yhteisön jäsenet kokevat olevansa yhteydessä brändiin, mutta vielä voimakkaammin he tuntevat olevan yhteydessä toisiinsa. Brändiyhteisö rakentuu käyttäjiensä välisten suhteiden varaan. Toinen osatekijä käsittää yhteisön historian ja kulttuurin, joka näyttäytyy perinteinä ja rituaaleina. Rituaalien avulla ylläpidetään yhteisön kulttuuria. Kolmas osatekijä on moraalinen vastuu, jota yhteisön jäsenet tuntevat sekä brändiä että yhteisön jäseniä kohtaan.

Tässä tutkielmassa määritellyt elementit sisäisen brändiyhteisön syntymiselle ovat brändi-identiteetti, ideologia ja kulttuuri. Peilattaessa näitä sisäisen brändiyhteisön elementtejä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen yhteisöistä ja kuluttajabrändien

brändiyhteisöistä on nähtävissä yhteneväisyyksiä. Yhteisöllisyys nousi myös yrityksen sisäisissä brändiyhteisöissä esille. Sisäisen brändiyhteisön jäsenet jakavat brändin ideologian. Heillä on yhteinen tavoite, jonka takia yhteisöön kuulutaan. Eräs vastaaja kuvailikin sisäiseen brändiyhteisöön kuulumista sillä, että ollaan osana samaa joukkuetta, jolla on yhteinen tavoite.

Sisäisissä brändiyhteisöissä organisaation kulttuuri mahdollistaa yhteisön syntymisen. Yhteiset rituaalit, totutut tavat työskennellä ovat pohja jolle yhteisö rakentuu. Tullakseen osaksi sisäistä brändiyhteisöä on sen jäsenten omaksuttava ja hyväksyttävä organisaation tavat toimia. Tutkimuksen organisaatio järjesti paljon erilaisia vapaa-ajan tapahtumia, jotka toistuivat vuodesta toiseen. Nämä tapahtumat ovat rituaaleja, jotka toistuvuutensa myötä rakentavat pohjaa yhteisölle.

Kolmantena sisäisen brändiyhteisön elementtinä on yrityksen brändi-identiteetti. Brändi-identiteetti muotoutuu ajan myötä yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Yrityksen arvot ovat keskeisessä osassa yrityksen brändi-identiteettiä ja ne ovat yleensä peräisin brändin perustajista (Urde, 2003). Ajan myötä yrityksen arvot ja sen identiteetti muotoutuvat orgaanisella tavalla, jolloin sidosryhmistä tulee aktiivisia brändin merkityksen luojia (Ind, Iglesias & Markovich, 2017). Voidaan siis ajatella, että yhteisön jäsenet ovat yhdessä vaikuttamassa siihen millaiseksi yrityksen brändi-identiteetti ajan kanssa muotoutuu. Näin tapahtui myös tutkimusorganisaatiossa, joka oli vuosien saatossa kokenut suuria muutoksia kasvunsa myötä. Näistä muutoksista huolimatta yrityksen brändi-identiteetti koettiin vahvasti omaksi. Vastaajilla oli vahva yhteys yritystä ja sen yhteisöä kohtaan.

Taulukossa 2 on vertailtu yhteisön, kuluttajabrändiyhteisön ja sisäisen brändiyhteisön elementtejä. Yhteneväisyyksiä on nähtävissä. Yhteisön yleiset käsitteet pätevät niin kuluttajabrändiyhteisöihin kuin sisäisiin brändiyhteisöihin. Sisäisen brändiyhteisön ja kuluttajabrändiyhteisön eroavaisuuksia on niiden syntypaikka. Sisäinen brändiyhteisö muodostuu yrityksen sisälle. Brändiyhteisö taas on yhteisö, jossa kuluttajat jakavat kiinnostusta brändiä kohtaan. Sekä kuluttajabrändiyhteisö että sisäinen brändiyhteisö ovat vaikuttamassa brändin rakentumiseen omilla toiminteillaan.

**Taulukko 2. Yhteisön, brändiyhteisön ja sisäisen brändiyhteisön piirteet.**

<b>Yhteisö</b>	<b>Brändiyhteisö</b>	<b>Sisäinen brändiyhteisö</b>
Emotionaalinen side	Yhteenkuuluvuus	Brändi-identiteetti
Yhteiset arvot	Moraalinen vastuu	Ideologia
Vuorovaikutus	Rituaalit & perinteet	Kulttuuri

Saleemin ja Igleasin (2016) sisäisen brändin osatekijöitä mukaillen määriteltiin, että sisäistä brändiyhteisöä vahvistavia tekijöitä ovat henkilöstöjohtaminen, sisäinen viestintä sekä sisäisen brändin johtaminen. Nämä tekijät nousivat myös empiirisessä tutkimuksessa esille sisäistä brändiyhteisöä vahvistavista tekijöistä. Näitä osatekijöitä ei tulisi erottaa toisistaan, vaan ajatella niiden yhdessä vahvistavan sisäisen brändiyhteisön syntyä.

Tutkimus toteutettiin hajautetussa organisaatiossa, jossa on omat erityispiirteensä. Virtuaaliset kanavat, sosiaalinen vuorovaikutus sekä monipaikkaisuus vaikuttivat virtuaalisesti toimivan organisaation sisäisen brändiyhteisön muodostumiseen. Tyypillisiä piirteitä virtuaaliselle työyhteisölle on matala hierarkia ja joustavuus (Lahtinen, 2000), joka päti myös tutkimusorganisaatioon. Virtuaalisten kanavien avulla yhteisö elää ja pitää yhtä. Erilaiset viestintävälineet ja niiden käyttö on tärkeässä roolissa virtuaalisen tiimin kommunikoinnissa. Virtuaalisten kanavien avulla pidetään yllä yhteishenkeä ja ollaan vuorovaikutuksessa yhteisön muiden jäsenten kanssa.

Teoreettisessa osiossa todettiin, että sähköinen viestintä ei täysin pysty korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia (Oertigi & Buerge, 2006). Tämän tekijän merkitys nousi myös esille tässä tutkimuksessa. Sosiaalinen vuorovaikutus ja sen tukeminen on eräs sisäisen brändiyhteisön erityispiirteistä hajautetussa organisaatiossa. Erilaiset tapahtumat ja vapaaehtoisuuteen perustuvat tapaamiset vahvistavat sisäistä brändiyhteisöä ja sen jäseniä, jotka eivät päivittäisessä työelämässä pääse kasvokkain tapaamaan. Blomqvist (2002) tutkimuksessa todetaan, että henkilökohtaisella tasolla tapahtuvat vapaamuotoiset kohtaamiset ovat tärkeässä roolissa luottamuksen synnyssä. Tämä tutkimus tukee Blomqvistin tutkimusta. Vapaa-

ajalla tapahtuva vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta vahvisti yhteisöä ja sen jäsenten välistä luottamussuhdetta.

Hajautettu organisaatio voi työskennellä myös monipaikkaisesti. Tutkimusorganisaatiossa oli kaksi toimipistettä, joiden yhteisöt erosivat toisistaan. Vaikka toiminta tapahtuu pääasiallisesti virtuaalisesti oli fyysisellä sijainnilla merkitystä. Osa vastaajista samaistui fyysiseen toimipaikkaansa. Gillen (2001) tutkimuksessa todetaan, että perinteisissä organisaatioissa korostuu usein paikallinen yhteenkuuluvuuden tunne. Virtuaalisissa organisaatioissa fyysinen sijainti ei ole niin suuri tekijä, vaan suuremmaksi nousee organisaation yhteenkuuluvuuden tunne.

### **6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Sisäisen brändiyhteisön luominen hajautetussa organisaatiomallissa vaatii organisaatiolta erityishuomiota. Sosiaalisilla kanssakäymisellä ja kasvokkaisilla tapaamisilla oli suuri vaikutus yhteisöön sitoutumiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Yrityksen tulisi järjestää säännöllisiä palavereja, jotta ihmiset pääsisivät näkemään toisiaan ja keskustelemaan kasvotusten. Myös epämuodollisia tapaamisia esimerkiksi lounaan merkeissä tarvitaan, jotta henkilöstö pääsee vapaamuotoisesti tutustumaan toisiinsa. Sosiaaliset kohtaamiset luovat luottamusta yhteisön jäsenten kesken. Erilaiset tapahtumat ovat myös erinomainen tapa rakentaa yrityksen menneä ja yhteisöllisyyttä.

Virtuaalinen kommunikointialusta mahdollistaa ihmisten yhteyden pidon ajasta ja paikasta riippumatta. Pelkkä kirjallinen viestintä ei pelkästään korvaa kasvokkaisia tapaamisia. Teknologia kuitenkin mahdollistaa esimerkiksi videokeskustelut, joissa myös nonverbaalinen viestintä mahdollistuu. Tuttuuden tunteen lisääminen henkilöstön keskuudessa on tärkeää. Tässä voitaisiin huomioida myös toisella paikkakunnalla työskentelevät ja heihin tutustuminen. Vapaamuotoiset chatit ja eri kanavat, missä ihmiset voivat keskustella itseään kiinnostavista aiheista ovat erityisen tärkeitä. Henkilöstö voisi myös tehdä itsestään kuvauksia, joissa kerrotaan myös henkilökohtaisesta elämästä. Tällä voitaisiin auttaa siinä, että ihmiset löytäisivät sosiaalisia yhteyksiä myös työn ulkopuolelta. Tämä puolestaan voisi edesauttaa eristyisyyden tunteen vähenemistä organisaation sisällä.

Konsulttien työskennellessä asiakasorganisaatiossa esimiesten yhteydenpito nousi esille. Esimiesten säännöllisellä yhteydenpidolla henkilöstölle voidaan viestiä, että henkilöstöstä välitetään ja heidän tarpeensa huomioidaan ja kuullaan. Palkitsemisessa voidaan myös miettiä erilaisia yhteisöllisyyteen positiivisesti vaikuttavia keinoja. Yksilökeskeisessä palkitsemismallissa toiminta voi kääntyä liiaksi yksilöön itseensä. Projekti tai tiimikohtainen palkitseminen mahdollistaa sen, ettei kaikkien tarvitse suoriutua tasavertaisesti. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä voidaan parantaa ilmapiiriä, mutta mikäli se koetaan epäoikeudenmukaisesti voi tämä puolestaan heikentää sitä.

Ohjelmistoyrityksen toimialalla on omat erityispiirteensä, jotka työnantajan tulisi ottaa huomioon. Työntekijät ovat oman toimialansa asiantuntijoita ja työskentelevät pääsääntöisesti hyvin omatoimisesta. Konsulteilla on suuri päätäntävalta asiakasprojekteissa. Osa vastaajista oli hyvin yksilökeskeisiä ja he identifioituivat konsulttirooliin ja omaan ammattiinsa. Nämä vastaajat arvostivat konsultin työn vapautta ja sitä, että heitä kohdellaan ammattilaisina. Yksilökeskeisten toimijoiden kohdalla tulisi yrityksen tukea heidän ammattitaitoaan ja vapauttaan. Sheikin ja Limin (2011) tutkimuksessa todetaan, että konsulttiyrityksen insinöörien henkilökohtaisen brändin merkitys kasvaa mitä pidempi työkokemus ja korkeammassa asemassa insinööri on. Yritys voisi käyttää kokeneita insinöörejä yrityksen brändilähettiläinä. Heidän kokemustaan voitaisiin hyödyntää yrityksen brändin tunnettavuuden esiin tuomisessa ja samalla konsultit pääsisivät tuomaan omaa ammattitaitoaan esille.

Virtuaalinen työskentely on suhteellisen uusi ilmiö, joka kuitenkin kasvaa koko ajan. Tehokkuuden ja käytännön järjestelyjen sijaan me-henki ja yhteisöllisyys ovat asioita, joita työyhteisöissä tulisi alkaa ottaa esille. Uusia ja erilaisia toimintamalleja voitaisiin kokeilla ja testata luovillakin tavoilla. Virtuaalisissa harrasteyhteisöissä jopa tuntemattomat ihmiset tukevat toisiaan, vaikeivat ole koskaan tavanneet. Virtuaalinen työyhteisö on tästä vielä muutaman askeleen jäljessä, samanpaikkaisuus koetaan tärkeäksi tuttuuden tunteen lisäämisessä. Tämä on varmasti asia johon voidaan niin teknologian kuin organisaation tahtotilan avulla vaikuttaa, jotta ihmiset tuntisivat olevansa osana yhteisöä.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa oleellisesti valittujen metodien soveltuvuus tutkimuksen kohdeilmiölle ja tutkimuksen tavoitteille. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2002) arvioivat, että tutkimuksen pätevyyttä voidaan mitata myös sillä, onnistuiko tutkimus vastaamaan siihen, mitä sen suunniteltiin tutkivan ja olivatko menetelmät millä tutkimus toteutettiin tarkkoja. Tähän peilaten tutkimuksen pätevyyden voidaan sanoa olevan hyvä.

Tässä tutkielmassa haastateltavien määrää (13 kpl) voidaan pitää riittävänä tutkittavan ilmiön kannalta, sillä haastatteluissa samat teemat ja ilmiöt kertaantuivat. Aineistonkeruussa hyödynnettiin eri taustaisia ihmisiä yrityksen sisältä. Haastatteluihin valittiin työntekijöitä eri paikkakunnilta, eri työtehtävistä, sekä mukana oli uudempia työntekijöitä että sellaisia, jotka olivat olleet mukana yrityksen alusta alkaen. Eritaustaisten haastateltavien valinta mahdollisti tutkittavan ilmiön monipuolisen tarkastelun. Tämä on yksi keino lisätä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaaran (2000) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus osoitetaan parhaiten kuvaamalla kaikki tärkeimmät yksityiskohdat, jotka vaikuttavat tutkimukseen. Näin ollen lukija itse voi arvioida tutkimuksia ja sen tuloksia. Luvussa 4 on kuvattu tämän tutkimuksen prosessi. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä.

Tutkimuksessa on vastattu siihen, mihin sen on suunniteltu vastaavan. Tutkimuksen metodia on linjassa tutkimusilmiön kanssa. Aineistolähtöiselle laadullisella tutkimuksella on onnistuttu luomaan uutta teoriaa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelut mahdollistivat aiheesta keskustelemisen laajalla tasolla. Tämän lisäksi kaikki tutkimusvaiheet dokumentoitiin alusta loppuun, jonka avulla muut kirjoittajat voivat toistaa tutkimuksen tai siinä esitetyt havainnot, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Eräs tutkimuksen rajoituksista on sen laadullinen luonne. Näiden tulosten testaamiseen tarvitaan vielä lisää teoriaa, ennen niiden yleistämistä ja käytäntöön viemistä.



Luotettavuutta voitaisiin lisätä haastattelemalla useampia eri ohjelmistoalan yrityksiä sekä tarvittaessa laajentaa tutkimusta eri toimialoille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan yleistää havaintoja koko toimialaa koskevaksi, vaan syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

## **6.5 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkielman ilmiötä tutkittiin vain yhden organisaation näkökulmasta, joten tutkimusta voidaan laajentaa myös muihin organisaatioihin ja toimialoihin. Tässä tutkielmassa keskityttiin hajautetun organisaation sisäisiin brändiyhteisöihin. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia sisäisen brändiyhteisön rakentumista perinteisessä organisaatiomallissa. Sisäisiä brändiyhteisöjä voitaisiin myös tutkia puhtaasti virtuaalisesti toimivissa yrityksissä.

Tutkimusta voitaisiin laajentaa yrityksen ulkopuolelle ja tutkia ulkoapäin kuinka sisäiset brändiyhteisöt näyttäytyvät ulkoisille sidosryhmille. Tällä tutkimukselle voitaisiin selvittää sisäisten brändiyhteisöjen merkitystä yrityksen toiminnassa. Sisäiset brändiyhteisöjen vaikuttavuus on jo nykyisessä kirjallisuudessa tunnistettu.

Tämän hetkinen brändikirjallisuus keskittyy pitkälti yritysten ulkoiseen brändäykseen, sisäinen brändäyksen jäädessä tässä keskustelussa vähemmälle. Sisäisen brändäyksen osatekijöitä voitaisiin tutkia tarkemmin ja niiden linkittymistä toisiinsa. Nykyisen teorian perusteella tiedetään, että sisäisen brändäyksen osa-alueilla on merkitystä yrityksen brändin luonnissa. Brändiyhteisöjen vaikuttavuus on tunnistettu kuluttajamarkkinoinnissa. Lisätutkimus yritysten sisäisistä brändiyhteisöistä voisi laajentaa käsitystä sisäisistä brändiyhteisöistä ja niiden merkityksestä. Tämän myötä voitaisiin ymmärtää merkityksiä, joita vahvalla sisäisellä brändiyhteisöllä on yritykselle.

## LÄHTEET

- Alvesson, M. (2004). Knowledge work and knowledge-intensive firms (1st edn). USA: Oxford University Press.
- Armstrong, D. & Cole, P. (1996). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. *Diversity in work teams*. Research paradigms for a changing workplace. Washington: American psychological association, 187–215.
- Andersen, P. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (6), pp. 790.
- Aurand, T.W., Gorchels, L. & Bishop, T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy, *Journal of Product & Brand Management* , Vol. 14 No. 3, pp. 163-169.
- Balmer, J.M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing—Seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35 (3) (2001), pp. 248-291
- Balmer, J.M. & Gray, E.R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7/8, pp. 972-97.
- Bell, B. & Kozlowski, S. (2002) A typology of virtual teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14– 49.
- Bender, T. (1978). *Community and social change in America*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1) (2000), pp. 128-137
- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Lappeenranta university of technology.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand management*, Vol. 12 (4), 279–300
- Davies, G. Chun, R. & Kamins, M.A. (2010). “Reputation gaps and the performance of service organizations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 5, pp. 530-546.
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7/8, pp. 1095-1118.
- de Chernatony, L. & Harris, F. (2000). Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders. *Corporate Reputation Review* 3 (3): 268–274.

- Deeter-Schmelz & Kennedy. (2004). Buyer-seller relationships and information sources in an e-commerce world. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3) (2004), pp. 188-196
- Devasagayam, P., Buff, C.L., Aurand, T.W. & Judson, K.M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative?, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 210-217.
- Downey, G. L., & Lucena, J. C. (2004). Knowledge and professional identity in engineering: Code-switching and the metrics of progress. *History and Technology*, 20(4), 393–420.
- Du Preez, R., Bendixen, M.T, Estelami, H. & Eriksson, K. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing* 33(1): 78–91.
- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management* 20 (5): 355–373.
- Filiatrault, P., & Lapierre, J. (1997). Managing business-to-business marketing relationships in consulting engineering firms. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 213–222.
- Galletta, A. (2012). Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond : From Research Design to Analysis and Publication. New York: NYU Press. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=575563&site=ehost-live>
- Harris, F. & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Nos 3/4, pp. 441-456.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590–604.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, Vol. 55 No. 8, pp. 989-1018.
- Helms, M. & Raiszadeh, F. (2002) Virtual offices: understanding and managing what you cannot see. *Work Study*, 4/5, 240–247.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2002). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000) *Tutki ja kirjoita*. 6. Uudistettu painos. Tampere: Tammerpaino oy.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyde, M. & Chavis, D. (2007). Sense of community and community building. In *Handbook of community movements and local organizations* (pp. 179-192). New York: Springer.
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management in press*. Vol. 85 pp.32-43
- Iglesias, O., Ind, N. & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co- creation model. *Journal of Brand Management* 20(8): 670–688.
- Ind, N. (2009). The organic organization: Freedom, creativity and the search for fulfilment. *Atropos press*, New York (2009)
- Ind, N. (2014). How participation is changing the practice of managing brands , *Journal of Brand Management* , Vol. 21, pp. 734-742.
- Ind, N., Iglesias, O., & Markovic, S. (2017). The co-creation continuum: From tactical market research tool to strategic collaborative innovation method. *Journal of Brand Management*, 24(4), 310–321.
- Ind, N., Iglesias, O. & Schultz, M. (2013). Building brands together, *California Management Review*, Vol. 55 No. 3.
- Kapferer, J. (2008). The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term. Kogan Page, London.
- King, C. (2010). One size doesn't fit all tourism and hospitality employees' response to internal brand management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 517-534.
- Kokko, N. & Vartiainen, M. - Hakonen, M. (2003) Hajautetun työskentely osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 4, 269–282.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä [Qualitative Methods in Business Studies]*.
- Krake, F. (2005), "Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 228-38.
- Kristal, S., Baumgarth, C. & Henseler J. (2019). Performative corporate brand identity in industrial markets: The case of German prosthetics manufacturer Ottobock. *Journal of Business Research*. 114 (2020) 240–253

- Lane, S. & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford university press.
- Lee, Y., Kim, S. & Kim, S. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 19 (12): 1359–1380.
- Mannarini, T., Rochira, A. & Talò, C. (2012). How Identification Processes and Inter-community Relationships Affect Sense of Community. *Journal of Community Psychology*, 40(8), 951-967.
- Manolis, C., Meamber, L.A., Winsor R.D. & Brooks, C.M. (2001). Partial employees and consumers a postmodern, meta-theoretical perspective for services marketing, *Marketing Theory*, Vol. 1 No. 2, pp. 225-243.
- Merz, M.A., He, Y. & Vargo, S.L. (2009). The evolving brand logic: a service dominant logic perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 328-44.
- Miles, S.J. & Mangold, W.G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding, *Business Horizons*, Vol. 48 No. 6, pp. 535-545.
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement. *International Journal of Business Communication* 51 (2): 183–202.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside, *Harvard Business Review*, Vol. 1, 99–105.
- Morokanene, P., Chiba, M. & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management* 23(1): 55–66.
- Muñiz, A..M. & O’guinn, T.C. (2001). Brand community, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 412-432.
- Mäläskä, M., Saraniemi, S. & Tähtinen, J. (2011). Network actors’ participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing Management*, 40 (7) (2011), pp. 1144-1152
- Möller, K. & Törrönen, P. (2000), “Business suppliers’ value creation potential: a conceptual analysis”, paper presented at the IMP Industrial Marketing and Purchasing Conference 2000, Bath.
- Schein, E. (1986) Are you corporate cultured. *Personnel journal*, 11, 83– 96.
- Törmälä, M. & Gyrd-Jones, R. (2017). Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach. *Industrial Marketing Management*, 65 (2017), pp. 76-85
- Oertig, M. & Buergi, T. (2006). The challenges of managing cross- cultural virtual project teams. *Team Performance Management*, 1/2, 23 –30.

- Ojsalo, J., Nätti, S. & Olkkonen, R. (2008). Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17/2 (2008) 92–107
- Parker, P. & Arthur, M. (2000). Careers, organizing, and community. Teoksessa M. Peiperl - M., Arthur - R. Coffee - T. Morris (toim.) *Career frontiers: New conceptions of working lives* Oxford, UK: Oxford University Press, 99–122.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2): 209–226.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (9/10), 1521–1537.
- Robey, D., Boudreau, M. & Rose, D. (2000). Information technology and organizational learning. A Review and Assessment of Research. *Accounting, Management and Information Technology*, 1, 125–155.
- Roper, S. & Fill, C. (2012). *Corporate reputation—Brand and communication*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Rothaermel, F. & Sugiyama, S. (2000). Virtual Internet communities and individual transactions: an empirical study of TimeZone.com Workin paper, The Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University, East Lansing, MI.
- Saleem, F. & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management* 25(1): 43–57.
- Sheik, A. & Lim, M. (2010). Engineering consultants perception of corporate branding: A case study of an international engineering consultancy. *Industrial Marketing Management*, 40 (2010), pp. 1123-1132
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8) (2003), pp. 1017-1040
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20 (9) (2013), pp. 742-761
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 Nos 1/2, pp. 181-203.
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership, *European Journal of Marketing* , Vol. 40 Nos 7/8, pp. 761-784.

- Vallaster, C. & von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation, *Journal of Business Research*, 66 (9) (2013), pp. 1505-1515
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 1–10.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1-17.
- Veloutsou, C. & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism, *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 3, pp. 314-322.
- Virolainen, H. (2010). ”Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin”- Virtuaalisen tiimin ilmapiiri, *Turun kauppakorkeakoulu*, Turku 2010.
- Wallström, Å., Karlsson, T. & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management* 16 (1–2): 40–50.
- Weber, R. P. (1990). Basic content analysis (2. ed.). Newbury Park (Calif.): Sage.
- Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2005), “A brand orientation typology for SMEs: a case research approach”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 155-62.

## TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Johdantoa ja brändi-identiteetti

Asema, työtehtävä yrityksessä, työskentelyaika tässä yrityksessä, millaisissa eri tehtävissä ollut aiemmin tässä yrityksessä (mahdollisesti), koulutus? Oletko esimiesasemassa?

Mitä yritys x tarjoaa, mikä on sen keskeinen tuote / palvelu? Mikä erottaa yritys x:n kilpailijoista?

Missä työpisteesi sijaitsee? Asiakkaalla / omassa firmassa. Onko asiakkaalla työskennellessä ainoa yritys x:läinen vai onko muita?

Jos työskentelee fyysisesti asiakkaan tiloissa: missä koet olevasi töissä?

Miten (millä sanoin) kuvailisit päivittäistä työyhteisöäsi? Kenen kanssa olet eniten tekemisissä?

Miten (millä sanoin) kuvailisit yritys x:n työyhteisöä?

Entä mitä sanoisit yritys x:n brändistä? Miten kuvailisit sitä? Mitä tiedät siitä ja mitä ajatuksia se herättää?

Miten itse määrittelisit ”brändi” -termin? Mitä se sinulle tarkoittaa?

Onko yritys x määritelty esim. brändin arvoja tai brändilupausta (ellei tule jo aiemmin puheeksi).

Millainen prosessi näiden määrittely sinun näkökulmastasi / tietojesi mukaan on ollut?

Koetko, että sinulla on rooli yritys x:n brändin kannalta? Millainen? Miksi?

Millaisissa tilanteissa tämä tulee esiin, voitko kertoa esimerkkejä?

Miten yritys x:n brändi on syntynyt ajan kuluessa? (esim. tärkeimpiä tapahtumia, henkilöitä, sisäiset / ulkoiset sidosryhmät, näiden rooli: ellei näistä tule jo aiemmin puhetta)

Miten hyvin yritys x:n brändi-elementit kuten logo, värit, nimi ja viestintä kuvaavat mielestäsi yrityksen identiteettiä? Miksi?

Koetko olevasi ”yritys x:läinen” – miksi / miksi ei?

Entä koetko olevasi ”asiakas yritysläinen”, jos töissä päivittäin asiakkaalla.

### Sisäinen brändiyhteisö

Millaisia mahdollisuuksia sinulla / teillä on jakaa ajatuksia yhdessä työkavereiden kanssa, virtuaalisesti, fyysisesti? (viikkopalaverit jne. jne., viralliset ja ei-viralliset).

Onko työntekijöiden kesken esim. keskustelupalstoja, sosiaalisen median kanavia, whatssupp-ryhmiä jne. käytössä? Ketä näihin ryhmiin kuuluu, millaisia keskusteluja siellä käydään?

Keskustellaanko yritys x:stä? Yritys x:n brändistä/mielikuvasta? Millaisia asioita korostetaan, mitä häivytetään? Mitä ajattelet näistä ryhmistä, mikä merkitys niillä on sinulle, entä yritys x:n brändille?

Onko asiakkaalla, jolla päivittäin työskentelet, vastaavia ryhmiä, joihin kuulut?

Millaisia asioita niissä keskustellaan? Miten yritys x:ssä siellä puhutaan? Millaisia asioita korostetaan, mitä häivytetään?

Entä keskusteletko yritys x:stä muiden sidosryhmien kanssa (esim. muut yritykset, perhe, kaverit)? Millaisia asioita? Tuotko esiin yritys x:ää epämuodollisissa tilanteissa?

Millaisia yhteisiä tapahtumia yritys x:ssä järjestetään? Onko teillä muita yhteisiä / yhteisöllisiä tapoja?

Entä asiakkaalla, osallistutko niihin? Miksi? / Miksi et?



### Sisäinen brändiviestintä

Millaista sisäistä viestintää on käytössä yritys x:ssä? Miten suhtaudut viestintään?

Asiakkaan sisäinen viestintä, millaista viestintää saat? Muodolliset tavat, epämuodolliset tavat (esim. vuorovaikutus työkavereiden kanssa)

Entäpä asiakkaalta ja asiakaan asiakkailta tuleva palaute, tai muu ulkoinen viestintä, kuten markkinointiviestintä? Miten tietoisia olet näistä? Mitä mieltä olet niistä?

Muiden sidosryhmien vaikutus Ketä / Miten?

### Sisäisen brändin johtaminen

Miten vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa tuetaan yritys x:ssä?

Onko yritys x:llä ohjeita siihen, miten eri sidosryhmien kanssa viestitään? Millaisia?

Millaisia toimenpiteitä yritys x:llä tehdään sisäisen brändin vahvistamiseksi? Millaisia pitäisi tehdä?

Millaista vuorovaikutusta toivoisit?

Tuleeko mieleen jotain muuta, mitä haluaisit kertoa tähän teemaan liittyen?